

XXXIX ASAMBLEA ORDINARIA DE DELEGADOS

INFORME DE GESTION 2.020

Presentación



2.020 contuvo un conjunto de aspectos esenciales que además de adentrarse y permanecer en nuestra memoria colectiva, origino impactos en todos los ámbitos de vida en sus diferentes formas. No es alarmante afirmar que nada quedo como antes de manifestar la COVID-19, declarada muy temprano por la Organización Mundial de la Salud como Pandemia. como pandemia.

El 6 de marzo del presente es una fecha de preocupante recordación. Ese día fue verificado el primer caso de contagio de una persona en Colombia. Aunque el Covid 19, se hizo público al mundo en diciembre de 2.019 nos parecía remota la posibilidad de que nos llegara. La consecuente enfermedad y la muerte crecieron sin dejar países exentos o si algunos siguen inmunes, es un número mínimo.

Lo trascendente, aunque efímero en la práctica porque al final se convierten en estadísticas de dolor nos informan lo ocurrido en el mundo y en Colombia que al cierre de ayer 18, después de quince meses las muertes humanas globales suman 2.684.940, en Colombia 60.676.

Hoy continuamos en nuestro país en emergencia sanitaria y lo estaremos hasta el 31 de mayo del presente (Decreto 206 del 26 de febrero. Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID - 19, y el mantenimiento del orden público: se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la reactivación económica). Continúan las restricciones sobre las aglomeraciones, sobre la realización de eventos públicos y privados.

Múltiples y variados han sido los hechos transformadores se introdujeron en nuestra sociedad: Hemos sentido que son más vulnerables de lo que estábamos acostumbrados a creer y sentir, nos ha asistido el miedo, de muchas formas, en medio del colectivo pánico nos cubre la sensación de estar solos, la desigualdad social se puso en evidencia con crudeza, la pobreza avanza, hay más tristeza en el mundo por la incertidumbre en la vivimos, en todas partes crece el desempleo y la reducción del crecimiento económico, no sabemos cuándo el enemigo invisible concluirá, tampoco la ciencia tiene respuestas sólidas, los gobiernos han creado y puesto en práctica las estrategias que sus científicos de la salud consideran dentro de un marco de acción con serias limitaciones, lo propio están haciendo los científicos sociales en procura de que las crisis aunadas no agraven más aun la situación económica. La ciencia

constituye una gran esperanza, sin embargo, no es suficiente. Un personaje central se nos impone. La naturaleza dolida y al mismo tiempo otorgante de la oportunidad para educarnos y trabajar para y con la sostenibilidad en su amplio concepto. Tenemos grandes retos, el de vivir encontrando el equilibrio existencial y el respeto por todo cuanto nos rodea, siempre con el estandarte de la solidaridad.

Efectos de la pandemia sobre la economía

En el mundo

De acuerdo con el informe de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe):

- a. En 2020 se registró la mayor contracción de la economía mundial desde 1946 como consecuencia del impacto de la pandemia del coronavirus.
- b. Para América Latina la situación ha sido aún peor. La región ha sufrido su mayor caída de Producto Interior Bruto (PIB) en más de un siglo.
- c. Si se comparan diferentes indicadores sanitarios, económicos, sociales y de desigualdad, América Latina y el Caribe es la región más golpeada del mundo emergente
- d. En América Latina las economías más golpeadas en su crecimiento anual fueron:
 - Venezuela: -30.00%
 - Perú: -12.90%
 - Panamá: -11.00%
 - Argentina: -10.05%
 - México: -09.00%
 - Ecuador: -09.00%

En Colombia

Anualmente, hubo cuatro ramas de actividad económica que cerraron 2020 con comportamientos positivos, que fueron el sector agropecuario (2,8%), actividades financieras y de seguros (2,1%), actividades inmobiliarias (1,9%) y administración pública (1%).

Por otro lado, las actividades que más contribuyeron a la contracción fueron comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida (-15,1%), construcción (27,7%) y explotación de minas y canteras (-15,7%), que sumadas aportaron -5,8 puntos porcentuales dentro del resultado general.

La cifra de contracción está en línea con las expectativas de los gremios, que esperaban que la caída sería de 7%, así como de las expectativas de Fedesarrollo (-7%) y del Banco de la República (-7,2%).

En cuanto a los resultados trimestrales, según las cifras del DANE, la economía colombiana se contrajo 3,6% en el último trimestre de 2020, lo que representa una recuperación de 12,2 puntos porcentuales frente al resultado del segundo trimestre del año, 15,8%.

Las actividades económicas que tuvieron mejor comportamiento en dicho periodo fueron el sector agropecuario, que creció 3,4%; el de administración pública (3,3%), actividades financieras y de seguros (2,9%) y las actividades profesionales científicas y técnicas (2,5%).

En sector agropecuario nacional

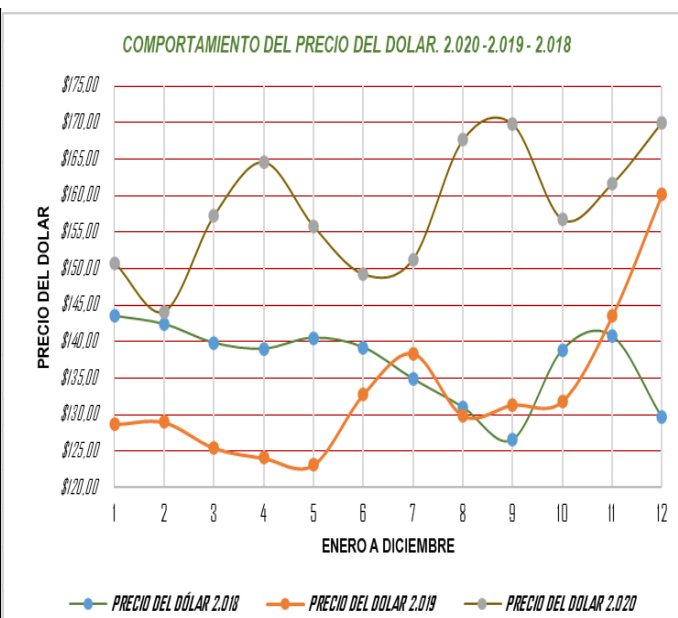
En el café

Para tener una perspectiva clara sobre el comportamiento del precio del café en Colombia es necesario conocer la evolución en el tiempo de los tres elementos que lo determinan:

- El precio internacional
- La tasa representativa del mercado. TRM
- El diferencial del café Colombia

- En 2.020 el precio mensual del café en dólares fue superior a lo vigente en 2.019 y 2.020
- En 2.020 entre enero y diciembre el precio tuvo un recorrido que comenzó en 150.80 centavos de dólar la libra y término en 169.99. El máximo se presentó en diciembre, 169.99 y el mínimo en febrero, 144.13.
- El precio promedio del año fue 158,15.

AÑO	2.018	2.019	2.020
ENE	\$ 143,48	\$ 128,68	\$ 150,80
FEB	\$ 142,35	\$ 128,97	\$ 144,13
MAR	\$ 139,79	\$ 125,47	\$ 157,31
ABR	\$ 139,00	\$ 124,07	\$ 164,62
MAY	\$ 140,50	\$ 123,13	\$ 155,82
JUN	\$ 139,17	\$ 132,77	\$ 149,24
JUL	\$ 134,85	\$ 138,41	\$ 151,29
AGO	\$ 130,99	\$ 129,89	\$ 167,63
SEP	\$ 126,53	\$ 131,36	\$ 169,84
OCT	\$ 138,80	\$ 131,88	\$ 156,75
NOV	\$ 140,75	\$ 143,52	\$ 161,60
DIC	\$ 129,62	\$ 160,17	\$ 169,99
PROMEDIO	\$ 137,15	\$ 133,19	\$ 158,25
MAXIMO	\$ 143,48	\$ 160,17	\$ 169,99
MINIMO	\$ 126,53	\$ 123,13	\$ 144,13



A la par con la dinámica superior del precio internacional del café el precio del dólar marchó en alineada coincidencia:

- *En cuanto a la TRM, el 2020 fue uno de los años con más volatilidad en la tasa de cambio, osciló entre un mínimo de COP 3,253.89 y un máximo de COP 4,153.91.*
- *Enero abrió en COP 3,277.14, pero comenzaba a crecer la incertidumbre a nivel mundial ante los anuncios de un virus desconocido que se extendía rápidamente en China, actor determinante de la demanda mundial y uno de los principales mercados financieros globales. Los fondos más conservadores comenzaron a retirar sus capitales de las economías con cierto grado de riesgo, como la colombiana, y buscaron refugio en el dólar y, con ello, generaron movimientos devaluacioncitas en las monedas emergentes.*
- *Esto fue en aumento durante febrero, cuando se declaró la pandemia, y marzo cuando se alcanzó el máximo histórico de los COP 4,153.91, ubicándose como una de las cinco (5) monedas más devaluadas del año.*
- *El precio del petróleo haya llegado a niveles históricamente bajos, incluso a precios negativos para el mes de marzo, esto, por el exceso de oferta que se presentó a nivel mundial por la continuidad del bombeo de todos los países productores en medio de un entorno de paro de todo el engranaje industrial y comercial del mundo, llevó a que no se contara con espacio o depósitos para almacenar tanto petróleo que estaba disponible, menos, su consumo, presionó a que el precio del dólar en Colombia así, como en las demás economías dependientes del petróleo, escalara a niveles históricos.*
- *La guerra emprendida por los bancos centrales y los gobiernos para intentar dar liquidez a los mercados e intentar activar los aparatos productivos, esto en medio de un panorama político que no se antojaba de tranquilidad en un año electoral en EEUU y que se enmarcó en un fraccionamiento de la sociedad como hace mucho tiempo no se veía, no dejó de presionar la valoración de nuestra moneda, y aunque continuó con niveles históricos hay que decir que se acentuó la curva de devaluación.*
- *Para final de año, las noticias sobre una posible vacuna, los levantamientos de las cuarentenas, la lenta recuperación del empleo y la demanda mundiales, permitieron la recuperación de la tasa de cambio para cerrar en niveles de COP 3,432.50, con una devaluación del 4.7% a final de año, luego de haber alcanzado niveles cercanos al 28%.*

Finalmente exponemos el también positivo comportamiento del tercer elemento, el diferencial del café Colombiano.

- *La prima del café colombiano inició el año en niveles de US\$30/lb, que venían manteniéndose estables desde la cosecha del año 2019 e incluso históricamente atractivos de tal forma que desde principios del 2019 se vio el auge en la demanda de negocios de cafés a futuros en toda la cadena, desde los productores mismos hasta de los comercializadores particulares, llegando tal vez, al año con mayor dinámica de este esquema comercial y de entrada en su momento, dando mucha*

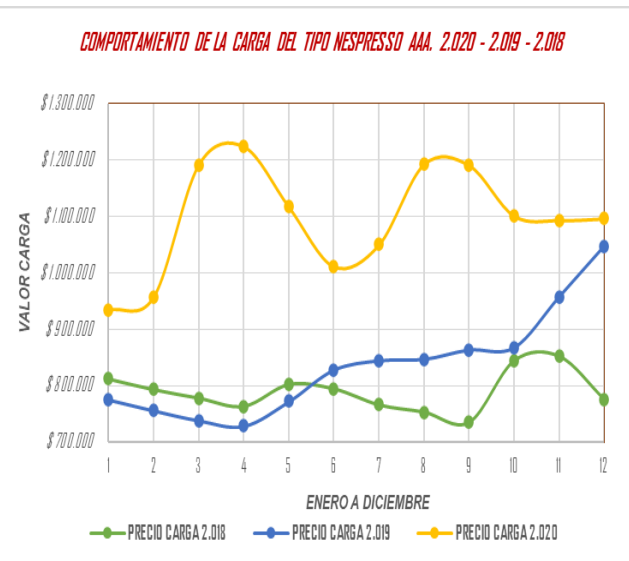
tranquilidad al suministro por la garantía de haber hecho negocios en muy buenos y rentables niveles.

- Sin embargo, la dramática corrección que el mercado tuvo por efectos analizados de la pandemia, y que llevó a una amenaza de desabastecimiento y a que se aceleraran los pedidos, llevó no solo a que la bolsa y la cotización del dólar escalaran, igualmente, lo hicieron los diferenciales, llevando a que éstos de manera extraordinaria subieran hasta niveles de US¢48/lb, e incluso más, si refiriéramos lo precios del mercado interno, donde por efecto de los cortos entre los diferentes actores, se mantuvo un spread importante entre los diferenciales de referencia de venta internacional y los diferenciales de reposición para compra en mercado interno.
- Esta realidad representó incrementos hasta de un 100% con relación a los niveles que se habían negociado para las entregas de los contratos de futuros en los diferentes meses a través del año. Ya analizaremos los impactos de la dinámica que tuvieron los contratos de futuros durante el año por efecto de estos cambios en las variables.
- Las cifras de la prima, habiendo comenzado en niveles de US¢30.75/Lb, se movió en un rango entre los US¢27.50/Lb y los US¢46.25/Lb (una volatilidad del 68.2%), para cerrar en US¢37.50/Lb con un incremento del 22%.

Precio de la carga de café en mercado nacional.

Reflejo del comportamiento del precio internacional, la TRM y el diferencial del café Colombia, el precio de la carga en país, fue superior significativamente superior a las cifras de 2.019 y 2.018.

MES	2.018	2.019	2.020
ENE	\$ 812.403	\$ 775.774	\$ 934.661
FEB	\$ 793.531	\$ 756.589	\$ 957.603
MAR	\$ 778.355	\$ 739.081	\$ 1.191.694
ABR	\$ 763.825	\$ 729.067	\$ 1.224.067
MAY	\$ 802.710	\$ 772.565	\$ 1.117.371
JUN	\$ 794.900	\$ 828.417	\$ 1.011.300
JUL	\$ 766.339	\$ 844.984	\$ 1.049.952
AGO	\$ 753.565	\$ 847.435	\$ 1.192.468
SEP	\$ 735.433	\$ 863.950	\$ 1.190.733
OCT	\$ 845.274	\$ 868.081	\$ 1.100.984
NOV	\$ 852.783	\$ 958.100	\$ 1.093.200
DIC	\$ 776.145	\$ 1.047.629	\$ 1.096.177
Promedio	\$ 789.605	\$ 835.973	\$ 1.096.684
Maximo	\$ 852.783	\$ 1.047.629	\$ 1.224.067
Minimo	\$ 735.433	\$ 729.067	\$ 934.661



En el cuadro de la izquierda observamos mes a mes el nivel de la carga, el promedio anual, los valores máximos y mínimos alcanzados, referido al café Nespresso AAA. La grafica de la derecha ilustra con claridad las cifras de la carga de tipo Nespresso AAA. en los tres últimos años, en Cafenorte de Nariño Ltda. Visible es la distancia del precio en 2.020 en relación con 2.019 y 2.018.

El presente Informe de Gestión de 2.020 registra los hechos relevantes acontecidos. Tiene como objetivos la satisfacción legal inherente a la rendición de cuentas reguladas en nuestra legislación para todas las partes interesadas, hacer manifiestas las circunstancias de tiempo, modo y lugar, las condiciones específicas externas e internas en las fueron ejecutadas las acciones y los resultados logrados, finalmente este conjunto de experiencias objetivas y subjetivas buscan conformar el mayor acervo de elementos de juicio para construir conocer y dimensionar el escenario presente y futuro y el diseño, adopción y ejecución de estrategias realistas, adecuadas para trabajar en función de las tarea misionales y el objetivo social.

El enfoque de este Informe serán los seis centros de costos ahora existentes: Mercadeo de café, mercadeo de fertilizantes, mercadeo de combustibles, servicio de crédito, finca cafetera y trilladora, a la vez que el análisis de nuevas fuentes de inversión en ejecución y en proceso la conveniente reestructuración organizacional en desarrollo.

Las fuentes de información utilizadas son los libros contables, principales y auxiliares, todos los documentos de carácter legal y estatutario y los documentos internos garantes de la buena marcha de nuestra asociación – empresa.

2.020: CIFRAS Y RESULTADOS.

A. LA COOPERATIVA COMO ASOCIACION

BASE SOCIAL

El total de asociados al cierre de 2.020 fue 762 (54 menos, en cifras netas, que al cierre de 2.019), con aportes de \$ 1.857.784.159,24, suma que incluye \$ 368.402.507,33 (19,83%) del Fondo nacional del Café y el Comité de Cafeteros de Nariño.

NUMERO DE ASOCIADOS, APORTES SOCIALES, HABILIDAD E INHABILIDAD							PARTICIPACION DEL CAPITAL SEGUN ESTRUCTURA DE		
ASOCIADOS SEGÚN LUGAR DE RADICACION	Asociados Habiles		Asociados Inhabiles		Total Asociados		LA BASE SOCIAL		
	No.	Aportes	No.	Aportes	No.	Aportes	Porcentaje vertical	Capital promedio Habiles	Capital promedio Inhabiles
LA UNION	289	\$ 599.533.731,55	135	\$ 229.130.428,31	424	\$ 828.664.159,86	44,60%	\$ 2.074.511,18	\$ 1.697.262,43
% participacion	68,16%	72,35%	31,84%	27,65%	100,00%	100,00%			
OTROS MUNICIPIOS	241	\$ 489.555.887,69	96	\$ 139.272.079,02	337	\$ 628.827.966,71	33,85%	\$ 2.031.352,23	\$ 1.450.750,82
% participacion	71,51%	77,85%	28,49%	22,15%	100,00%	100,00%			
SUBTOTAL PRODUCTORES	531	\$ 1.089.089.619,96	231	\$ 368.402.507,61	762	\$ 1.457.492.127,57	78,45%	\$ 2.052.246,79	\$ 1.592.620,88
% participacion	69,64%	74,72%	30,36%	25,28%	100,00%	100,00%			
FONDO NAL. DEL CAFÉ					1	381.998.686,78	20,56%	\$ 381.998.686,78	
COMITÉ DPTA. DE CAFETEROS						18.293.345,89	0,98%	\$ 18.293.345,89	
Total aportes sociales					762	1.857.784.159,24	100,00%		

Algunas conclusiones preliminares sobre base social, son las siguientes:

- a. En los últimos tres años la base social ha disminuido en 134 asociados con aportes devueltos de \$ 177.348.544.72.

COMPOSICION DE LA BASE SOCIAL EN 2.020 - 2.019 - 2.018												
BASE SOCIAL	2.018				2.019				2.020			
	No.	%	APORTES	%	No.	%	APORTES	%	No.	%	APORTES	%
Caficultores	896		\$ 1.634.840.770,79	80,33%	815		\$ 1.531.379.039,02	79,28%	761		\$ 1.457.492.126,57	78,45%
Fondo Nal. del Café			\$ 381.998.686,78	18,77%			\$ 381.998.686,78	19,78%			\$ 381.998.686,78	20,56%
Comitecafé Nariño	1		\$ 18.293.345,89	0,90%	1		\$ 18.293.345,89	0,95%	1		\$ 18.293.345,89	0,98%
TOTAL	896		\$ 2.035.132.803,46	100,00%	816		\$ 1.931.671.071,69	100,00%	762		\$ 1.857.784.159,24	100,00%
Disminucion anual					80	8,93%	\$ 103.461.731,77	5,08%	54	6,62%	\$ 73.886.912,45	3,83%
Disminucion acumulada									134	14,96%	\$ 177.348.644,22	8,71%

- b. La movilidad ascendente de los aportes es mínima. Las únicas dos fuentes de incremento son la revalorización a través de la distribución anual de excedentes cooperativos y el aporte estatutario realizado en cada una de las ventas de café pergamino a nuestra Cooperativa. Esta movilidad mantiene particular afectación en los últimos tres años por la reducción de ventas de los asociados y los resultados financieros de la Cooperativa.
- c. Entre 2.018 y 2.020 el menor las desafiliaciones netas por diferentes causas suman 80. Con la reducción interanual del número de asociados de manera inconveniente la proporción de la calidad de Habilidad e Inhabilidad. En 2.020 las cifras son claras, 69,69% y 30,31%, respectivamente.

DISMINUCION DE LA BASE SOCIAL SEGÚN NUMERO, APORTES, HABILIDAD E INHABILIDAD												
CALIDAD ASOCIADOS	2.018				2.019				2.020			
	No.	%	APORTES	%	No.	%	APORTES	%	No.	%	APORTES	%
Habiles	580	64,73%	\$ 1.512.524.807,39	74,32%	567	69,49%	\$ 1.518.002.831,42	78,58%	531	69,69%	\$ 1.489.381.651,91	80,17%
Inhabiles	316	35,27%	\$ 522.607.996,07	25,68%	249	30,51%	\$ 413.668.240,27	21,42%	231	30,31%	\$ 368.402.507,33	19,83%
TOTAL	896	100,00%	\$ 2.035.132.803,46	100,00%	816	100,00%	\$ 1.931.671.071,69	100,00%	762	100,00%	\$ 1.857.784.159,24	100,00%
Disminucion Habiles					13	2,2%	\$ -5.478.024,03	-0,36%	36	14,46%	\$ 28.621.179,51	1,89%
Disminucion Inhabiles					67	21,2%	\$ 108.939.755,80	20,85%	18	7,23%	\$ 45.265.732,94	10,94%
TOTAL POR AÑO					80	23,4%	\$ 103.461.731,77	20,48%	54	21,7%	\$ 73.886.912,45	12,8%

- d. En el periodo 2.020 – 2.010 la reducción numérica neta de la base social fue igual a 389 productores, equivalente a un promedio anual de 39, sostenida. Es pertinente tener en cuenta que al menos la tercera parte del total corresponde a fallecimientos (La tasa interna anual ha oscilado entre 15% y

18%). Tanto como la reducción sostenida es destacable la insuficiente motivación por parte de los productores para hacer parte de la Cooperativa.

CALIDAD ASOCIADOS	2.020				2.010			
	No.	%	APORTES	%	No.	%	APORTES	%
Habiles	531	69,69%	\$ 1.489.381.651,91	80,17%	1.002	87,05%	\$ 1.552.890.589,24	94,05%
Inhabiles	231	30,31%	\$ 368.402.507,33	19,83%	149	12,95%	\$ 98.221.878,73	5,95%
TOTAL	762	100,00%	\$ 1.857.784.159,24	100,00%	1.151	100,00%	\$ 1.651.112.467,97	100,00%

Exponemos a continuación el comportamiento de la composición de la base social desde la perspectiva geográfica: Asociados radicados en las veredas del municipio de La Unión y radicados en Otros Municipios: San Lorenzo, Taminango, Arboleda, Buesaco, El Tablón de Gómez, San José de Alban, San Bernardo, San Pedro de Cartago, San Pablo, Colon, Leiva y El Rosario.

Base Social de La Unión

Aportes sociales por veredas

- Los aportes de los asociados de La Unión, equivalen al 44.60%.
- El promedio de capital por asociado es \$ 1.970.201,90. Este promedio para el caso de los asociados hábiles es \$ 2.074.511,18 y para los inhábiles, \$ 1.697.262,43.
- El capital de las nueve veredas cuyo número de asociados es superior a 20, es superior a quinientos millones, equivalente al 62.30% del capital de lo asociados de La Unión N.
- El total de asociados (424), representa el 55.64% en relación con el total de asociados de la Cooperativa (762).
- La Habilidad de La Unión es 68.16%
- La vereda con mayor número de asociados y capital es Paloverde: 33 y \$ 66.256.493,88. En este caso la Habilidad es 90.80%.
- El Corregimiento de Santander únicamente tiene u asociado con calidad de Inhábil.
- La vereda con alta disminución en los últimos tres años es El Sauce. Nueve asociados decidieron retirarse.
- De 26 veredas que hacen parte de la base social, nueve tienen mas de 20 asociados, nueve más de 10 y siete entre 1 y 9 asociados.

El siguiente cuadro contiene la evolución en los últimos tres años de cada una de la veredas de La Unión N., en relación con los asociados hábiles e inhábiles, sus aportes y la diferencias cuantitativas de estas variables entre 2.020 y 2.018. El menor número de asociados es 56 y menor monto de los aportes es igual a \$ 64.308.423.99.

LUGAR	AÑO 2020						AÑO 2019						AÑO 2018						DISMINUCION EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS	
	HABILES		INHABILES		TOTALES		HABILES		INHABILES		TOTALES		HABILES		INHABILES		TOTALES		No.	APORTES
	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES		
PALO VERDE	30	61.658.465,21	3	4.598.028,23	33	66.256.493,44	29	56.587.015,79	5	9.249.250,09	34	65.836.265,88	29	56.108.194,73	5	14.966.049,19	34	71.074.243,92	-1	-4.817.750,48
ALPUJARRA	26	56.461.080,80	10	14.611.706,06	36	71.072.786,86	25	54.219.560,34	12	17.979.189,52	37	72.198.749,86	26	52.400.616,77	12	1.699.658,65	38	54.100.275,42	-2	16.972.511,44
EL SAUCE	25	46.625.720,53	15	26.613.485,65	40	73.239.206,18	27	48.946.989,01	15	26.524.451,68	42	75.471.440,69	30	53.216.564,62	17	7.152.822,58	47	60.369.387,20	-7	12.869.818,98
LA PRADERA	25	60.966.536,98	9	14.377.636,29	34	75.344.173,27	27	61.958.883,35	8	13.297.538,16	35	75.256.421,51	24	54.710.712,47	11	14.326.359,88	35	69.037.072,35	-1	6.307.100,92
OJO DE AGUA	18	35.498.921,66	8	14.367.397,36	26	49.866.319,02	21	40.389.147,52	7	13.232.903,31	28	53.622.050,83	20	37.521.808,08	10	14.916.537,88	30	52.438.345,96	-4	-2.572.026,94
VILLA MARIA	18	35.328.514,60	5	8.751.660,55	23	44.080.175,15	17	32.074.215,87	6	10.995.417,84	23	43.069.633,71	18	33.081.626,13	7	30.031.190,15	25	63.112.816,28	-2	-19.032.641,13
EL CHILCAL	17	38.862.644,15	7	12.143.080,85	24	51.005.725,00	19	41.063.096,57	6	10.013.865,46	25	51.076.962,03	20	40.992.431,46	9	4.768.000,61	29	45.760.432,07	-5	5.245.292,93
CHAGUARURCO	16	30.983.146,30	10	16.969.204,72	26	47.952.351,02	18	33.155.424,83	8	14.003.870,43	26	47.159.295,26	18	33.117.517,82	7	3.216.335,64	25	36.333.853,46	1	11.618.497,56
CUSILLO BAJO	14	26.735.563,07	3	5.301.509,99	17	32.037.073,06	16	29.792.666,34	1	1.701.488,39	17	31.494.154,73	14	24.353.529,03	4	3.386.604,33	18	27.740.133,36	-1	4.296.939,70
LA CAÑADA	11	20.356.302,69	3	3.990.237,00	14	24.346.539,69	13	23.464.711,92	3	3.910.419,46	16	27.375.131,38	14	24.456.278,57	2	11.028.666,86	16	35.484.945,43	-2	-11.138.405,74
QUIROZ	10	19.093.131,80	2	1.775.257,95	12	20.868.389,75	13	24.838.338,29	4	5.265.045,14	17	30.103.383,43	15	27.720.236,63	6	18.506.363,77	21	46.226.600,40	-9	-25.358.210,65
REYES	10	18.678.606,96	11	19.042.590,22	21	37.721.197,18	13	23.756.886,70	9	15.339.755,67	22	39.096.642,37	9	16.002.680,70	15	19.423.924,84	24	35.426.605,54	-3	2.294.591,64
LA CASTILLA	9	16.916.989,59	5	9.641.655,74	14	26.558.645,33	13	24.157.482,38	2	3.716.796,51	15	27.874.278,89	12	21.528.082,55	3	12.224.098,80	15	33.752.181,35	-1	-7.193.536,02
LA PLAYA	9	16.415.328,93	1	1.788.922,23	10	18.204.251,16	10	17.862.474,89			10	17.862.474,89	8	13.572.402,94	2	12.784.224,00	10	26.356.626,94		-8.152.375,78
RINCON CUSILLO	9	20.058.766,37	3	5.276.102,90	12	25.334.869,27	9	19.630.069,73	3	5.315.099,48	12	24.945.169,21	8	16.112.949,35	5	19.537.248,55	13	35.650.197,90	-1	-10.315.328,63
JUAN SOLARTE	8	20.680.247,94	5	7.801.125,48	13	28.481.373,42	8	17.029.170,19	6	12.766.547,04	14	29.795.717,23	7	17.502.500,62	9	8.034.293,11	16	25.536.793,73	-3	2.944.579,69
EL GUABO	7	14.864.852,23	12	21.332.149,45	19	36.197.001,68	13	25.290.743,87	6	10.576.029,93	19	35.866.773,80	12	21.548.000,10	8	5.649.877,65	20	27.197.877,75	-1	8.999.123,93
LA BETULIA	7	15.398.647,63	1	1.688.944,87	8	17.087.592,50	7	15.195.044,99	1	1.688.944,87	8	16.883.989,86	7	14.765.057,17	1	8.677.733,38	8	23.442.790,55		-6.355.198,05
BUENOS AIRES	5	9.286.050,62	5	7.793.535,57	10	17.079.586,19	5	9.133.250,34	6	10.886.531,01	11	20.019.781,35	5	10.197.587,08	8	2.071.722,00	13	12.269.309,08	-3	4.810.277,11
LA CALDERA	5	11.241.797,35	3	5.261.223,72	8	16.503.021,07	3	5.364.108,29	5	10.638.176,05	8	16.002.284,34	3	5.251.932,63	6	9.910.232,88	9	15.162.165,51	-1	1.340.855,56
PEÑA BLANCA	5	12.170.536,24	4	5.594.850,09	9	17.765.386,33	7	15.994.167,86	5	10.198.677,48	12	26.192.845,34	6	10.911.422,86	9	18.014.016,08	15	28.925.438,94	-6	-11.160.052,61
LA FRAGUA	4	9.421.191,45	2	1.860.584,74	6	11.281.776,19	3	6.063.240,13	4	6.724.255,38	7	12.787.495,51	3	5.902.749,04	4	12.761.629,58	7	18.664.378,62	-1	-7.382.602,43
CONTADERO	1	1.830.688,45	2	6.460.718,48	3	8.291.406,93	1	1.786.665,50	2	6.460.718,48	3	8.247.383,98	3	5.674.871,64	1	3.376.960,21	4	9.051.831,85	-1	-760.424,92
EL MAYO			1	1.784.893,60	1	1.784.893,60	1	1.784.893,60			1	1.784.893,60			2	6.651.136,50	2	6.651.136,50	-1	-4.866.242,90
EL SUCRE			4	8.677.733,38	4	8.677.733,38			4	8.677.733,38	4	8.677.733,38			4	7.544.114,24	4	7.544.114,24		1.133.619,14
SANTANDER			1	1.626.193,19	1	1.626.193,19			2	3.216.335,64	2	3.216.335,64			2	25.663.029,50	2	25.663.029,50	-1	-24.036.836,31
SUBTOTALES	289	599.533.731,55	135	229.130.428,31	424	828.664.159,86	318	629.538.248,30	130	232.379.040,40	448	861.917.288,70	311	596.649.752,99	169	296.322.830,86	480	892.972.583,85	-56	-64.308.423,99

Base social en otros municipio del norte del Dpto.

Están presentes en la base social los municipios de San Lorenzo, Taminango, Arboleda, San José de Aban, Colon, El Tablón de Gómez, San Pedro de Cartago, El Rosario, San Pablo, Buesaco y Leiva. Por su importancia geográfica y estratégica aparecen las siguientes veredas o corregimientos, cuyos municipios se indicaron antes: San Gerardo, San Isidro, San Carlos, La Chorrera, Santa Rosa, Villanueva, Rosafiorida y El Carmen.

Aportes sociales por municipio

- *337 asociados (241 hábiles y 96 inhábiles), componen la base social. Este grupo representa el 44.22% del total. Su habilidad es e71.51%*
- *Los aportes de los asociados de Otros Municipios, equivalen al 33.85 %.*
- *El promedio de capital por asociado es \$ 1.902.749,01. Este promedio para el caso de los asociados hábiles es \$ 2.031.352,23 y para los inhábiles, \$ 1.450.750,82*
- *El total de asociados (337), representa el 44,22 % en relación con el total de asociados de la Cooperativa (762).*
- *La Habilidad es 71, 51 %*
- *El municipio con mayor número de asociados y capital es San Lorenzo, que incluye el Corregimiento de El Carmen: 66 y \$ 124.449.686.26. En este caso la Habilidad es 80.30%.*
- *El municipio de San Pedro de Cartago tiene únicamente 1 asociado, con calidad de inhábil.*
- *El municipio con alta disminución en los últimos tres años es Taminango. Catorce asociados decidieron retirarse.*
- *Un sopro municipio tiene más de 100 asociados.*
- *Lo municipios de El Rosario y Leiva vienen en un proceso destacado de crecimiento en su vocación cafetera.*
- *San Lorenzo es el municipio mas extenso y es el segundo productor de café, después de La Unión.*
- *Excepto en San Pedro de Cartago y El Tablón no existen puntos de compra de café de la Cooperativa. Superar esta ausencia está prevista para 2.021.*

El siguiente cuadro contiene la evolución en los últimos tres años de cada una de la veredas de La Unión N., en relación con los asociados hábiles e inhábiles, sus aportes y la diferencias cuantitativas de estas variables entre 2.020 y 2.018. El menor número de asociados es 79 y menor monto de los aportes es igual a \$ 113.040220.23

LUGAR	AÑO 2.020						AÑO 2.019						AÑO 2.018						DISMINUCION EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS	
	HABILES		INHABILES		TOTALES		HABILES		INHABILES		TOTALES		HABILES		INHABILES		TOTALES			
	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES	No.	APORTES
SAN LORENZO	14	26.740.345,72	2	1.981.851,99	16	28.722.197,71	11	20.758.885,60	5	7.403.389,30	16	28.162.274,90	29	55.062.610,45	5	7.038.970,03	34	62.101.580,48	-18	-33.379.382,77
TAMINANGO	18	35.239.328,62	13	19.302.074,71	31	54.541.403,33	21	40.515.031,26	17	25.696.472,58	38	66.211.503,84	16	28.925.878,80	29	47.726.828,40	45	76.652.707,20	-14	-22.111.303,87
BERRUICOS	11	20.828.330,35	1	1.876.486,89	12	22.704.817,24	11	20.558.262,03	2	3.508.458,51	13	24.066.720,54	20	38.705.569,72	4	4.996.746,31	24	43.702.316,03	-12	-20.997.498,79
SAN JOSE	19	40.440.831,50	6	11.947.759,28	25	52.388.590,78	21	42.951.093,73	6	12.345.799,65	27	55.296.893,38	27	54.755.597,37	10	17.853.790,34	37	72.609.387,71	-12	-20.220.796,93
SAN GERARDO	29	56.653.167,58	14	27.819.655,71	43	84.472.823,29	33	62.643.537,98	17	32.516.748,69	50	95.160.286,67	37	70.364.217,37	16	30.488.641,36	53	100.852.858,73	-10	-16.380.035,44
SAN ISIDRO	8	17.143.840,27			8	17.143.840,27	10	20.221.459,49			10	20.221.459,49	11	21.912.567,71	3	6.168.388,55	14	28.080.956,26	-6	-10.937.115,99
GENOVA	26	52.035.790,50	4	4.271.649,45	30	56.307.439,95	25	48.667.665,44	6	8.449.302,54	31	57.116.967,98	25	47.527.309,70	10	15.098.919,49	35	62.626.229,19	-5	-6.318.789,24
SAN CARLOS	13	29.195.603,11	4	7.167.725,81	17	36.363.328,92	17	35.908.055,33	2	3.312.862,33	19	39.220.917,66	12	25.894.601,83	10	15.682.948,59	22	41.577.500,42	-5	-5.214.221,50
EL TABLON			3	5.402.157,11	3	5.402.157,11	1	1.835.554,67	5	8.773.310,62	6	10.608.865,29	4	7.067.991,79	3	5.053.398,26	7	12.121.390,05	-4	-6.719.232,94
CARTAGO			1	841.045,93	1	841.045,93			1	841.045,93	1	841.045,93			3	4.226.108,83	3	4.226.108,83	-2	-3.385.062,90
EL ROSARIO			8	4.815.942,02	8	4.815.942,02			9	6.447.933,41	9	6.447.933,41			9	6.417.835,86	9	6.417.835,86	-1	-1.601.893,84
LA CHORRERA	5	10.316.711,44	8	13.653.907,62	13	23.970.619,06	5	10.100.410,64	8	13.568.146,06	13	23.668.556,70	5	9.247.630,32	9	15.645.315,80	14	24.892.946,12	-1	-922.327,06
SAN PABLO	30	60.548.475,55	3	5.340.801,93	33	65.889.277,48	26	51.665.591,92	7	12.672.845,75	33	64.338.437,67	28	52.927.487,25	6	11.912.344,42	34	64.839.831,67	-1	1.049.445,81
SANTA ROSA			1	1.034.094,42	1	1.034.094,42			1	1.034.094,42	1	1.034.094,42	1	1.819.719,87	1	1.034.094,42	2	2.853.814,29	-1	-1.819.719,87
BUESACO	2	3.968.232,42	1	216.415,55	3	4.182.647,97	2	3.854.102,68	1	216.415,55	3	4.070.518,23	2	3.799.983,26	1	216.415,55	3	4.016.398,81		166.249,16
LEIVA			4	693.568,51	4	693.568,51			4	692.412,91	4	692.412,91			4	692.351,66	4	692.351,66		1.216,85
MERCADERES			2	673.351,71	2	673.351,71			2	673.351,71	2	673.351,71			2	673.351,71	2	673.351,71		
VILLA NUEVA	5	9.191.188,11	4	5.326.296,99	9	14.517.485,10	6	10.816.632,16	3	3.537.528,63	9	14.354.160,79	4	6.926.096,88	3	3.551.904,81	7	10.478.001,69	2	4.039.483,41
ROSA FLORIDA	22	47.087.578,90	6	11.348.278,46	28	58.435.857,36	19	38.789.444,95	10	20.149.981,77	29	58.939.426,72	15	29.816.459,16	9	17.563.798,82	24	47.380.257,98	4	11.055.599,38
EL CARMEN	39	80.168.463,62	11	15.559.014,93	50	95.727.478,55	40	78.886.822,57	13	19.449.099,51	53	98.335.922,08	33	60.829.300,25	10	14.243.012,00	43	75.072.312,25	7	20.655.166,30
SUBTOTAL	241	489.555.887,69	96	139.272.079,02	337	628.827.966,71	248	488.172.550	119	181.289.200	367	669.461.750	269	515.583.022	147	226.285.165	416	741.868.187	-79	-113.040.220,23

Operaciones de los caficultores asociados en relación con los caficultores no asociados

Tres son las operaciones centrales: Venta de café pergamino seco, compra de fertilizantes y uso del servicio de crédito. Presentamos a continuación las cifras y evolución de las ventas de café.

El número modesto de asociados tiene reflejo directo sobre las operaciones. En las compras de café su participación ha recorrido un rango entre 16% y 23%. El resto de las compras están originadas en los no asociados.

En La Unión la participación promedio de unos y otros, en los últimos cinco años es 37.76% y 52.24%. En Otros Municipios, 17.42% y 82.58%.

El nivel de la participación de los asociados es esencial cuando se trata de distribuir el beneficio neto anual como consecuencia de la restricción expresa establecida por la Ley Cooperativa, hecho que a su vez esta correlacionado con la cantidad y calidad de los servicios.

GRUPO	LUGAR	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	PROMEDIO CINCO AÑOS	PARTICIPACION
		KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	
ASOCIADOS	LA UNION	1.108.189,78	1.223.953,10	804.030,70	836.868,40	766.675,00	993.260,5	22,75%
	OTROS MPIOIS	1.194.783,70	2.338.719,20	1.032.598,23	600.107,00	698.428,00	1.291.552,0	
SUBTOTAL		2.302.973,48	3.562.672,30	1.836.628,93	1.436.975,40	1.465.103,00	2.284.812,5	
NO ASOCIADOS	ASOCIADOS	3.630.212,42	1.469.728,40	597.327,80	851.967,60	745.664,90	1.637.309,1	77,25%
	NO ASOCIADOS	6.912.430,25	8.335.186,10	5.631.418,97	3.606.252,10	3.737.067,10	6.121.321,9	
SUBTOTAL		10.542.642,7	9.804.914,5	6.228.746,8	4.458.219,70	4.482.732,00	7.758.630,9	
TOTAL		12.845.616,15	13.367.586,80	8.065.375,7	5.895.195,10	5.947.835,00	10.043.443,44	100,00%

LUGAR	2.016		2.017	2.018	2.019	2.020	PROMEDIO CINCO AÑOS	PARTICIPACION
	CATEGORIA	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	KILOS CAFÉ	
LA UNION	ASOCIADOS	1.108.189,78	1.223.953,10	804.030,70	836.868,40	766.675,00	993.260,50	37,76%
	NO ASOCIADOS	3.630.212,42	1.469.728,40	597.327,80	851.967,60	745.664,90	1.637.309,06	62,24%
SUBTOTAL		4.738.402,20	2.693.681,50	1.401.358,50	1.688.836,00	1.512.339,90	2.630.569,55	100,00%
OTROS MUNICIPIOS	ASOCIADOS	1.194.783,70	2.338.719,20	1.032.598,23	600.107,00	698.428,00	1.291.552,03	17,42%
	NO ASOCIADOS	6.912.430,25	8.335.186,10	5.631.418,97	3.606.252,10	3.737.067,10	6.121.321,86	82,58%
SUBTOTAL		8.107.213,95	10.673.905,30	6.664.017,20	4.206.359,10	4.435.495,10	7.412.873,89	100,00%
TOTAL		12.845.616,15	13.367.586,80	8.065.375,70	5.895.195,10	5.947.835,00	10.043.443,44	

- Entre 2.016 y 2.020 las ventas anuales de los asociados de La Unión pasaron de 1.108.189,78 a 766.675,40 kilos. Esta cantidad equivale a una disminución 30,81%, porcentaje superior al observado en la disminución del número de desafiliaciones. En Otros municipios la reducción fue 41.54%
- En el mismo periodo los no asociados de La Unión redujeron sus ventas en 79,45 %. En Otros Municipios este porcentaje fue 45,93 %.
- En 2.016 la participación de los asociados en las ventas totales de café alcanzo el 17.92%. En 2.020, 21.33%
- El promedio de participación de las ventas de los asociados en los últimos cinco años fue 22,75% frente a 77.25% de los no asociados.

Causas y factores de la dinámica de la desafiliación y menores ventas de café

Causas:

- Entrega del manejo de las fincas de padres a hijos.
- Desinformación de los nuevos poseedores sobre las ventajas de asociarse.
- Fallecimiento
- Utilización de los aportes sociales retirados para la economía familiar

- *Creencia del alto nivel de los aportes como asociados en comparación con la retribución individual de los servicios recibidos*
- *Legalidad y formalidad empresarial de la Cooperativa en desventaja frente al pragmatismo de negociar el café y los fertilizantes con privados informales y hasta con visos de ilegalidad.*
- *Temor al manejo de las bases de datos por parte del gobierno nacional, en particular de la DIAN. Este temor se incrementó en los últimos tres o cuatro años cuando la UGPP inicio la ejecución de la política de garantizar el subsidio de seguridad social siempre que los beneficiarios no tuviesen ingresos suficientes para pertenecer al régimen contributivo.*
- *Malestar originado en percepciones subjetivas y objetivas sobre la calidad del servicio recibido.*
- *No convencimiento del modelo cooperativista.*
- *Deficiente sinergia entre las partes que integran o participan de la denominada institucionalidad gremial.*
- *Fomento de grupos de productores comercializadores.*
- *No consolidación marketing estratégico y operativo por las instancias administrativas de la Cooperativa.*

Factores

- *Disminución del número de productores y volumen de café para el Programa Nespresso. Las dos variables presentan cifras del 25% y 40% del total, respectivamente.*
- *Disminución cuantitativa del café acopiado con perfil Nespresso.*
- *Insuficiencia de posicionamiento institucional del café Regional Nariño en el mercado internacional*
- *Mayor competitividad de un interviniente de origen multinacional, además sus acciones trascienden hasta el proceso del cultivo, la cualificación del producto y la vida familiar.*
- *Llegada notoria al mercado regional de compradores no siempre ni en todos los casos con el rigor legal, precios nominales para el productor idénticos y/o superiores al tipo Nespresso, menor rigor en la calidad física y sensorial respecto de la oferta del productor, procedimientos ágiles en la compra (evasión y elusión de facturación, pago en efectivo, etc.).*
- *Insuficiencia en la Cooperativa de desarrollo del producto.*

Cualificación estratégica del servicio de compras de café

¿En qué campos debemos diferenciarnos?

a. *En la interacción humana y operativa.*

Puntos de compra:

- Con enfoque en la Misión*
- Con enfoque en los clientes*
- Madrugando*

Con dinero inmediato para hacer los pagos
Con presencia próxima a las fincas
Con celeridad en el tratamiento del café comprado
Con dotación suficiente
Con autocontrol
Con incentivos para sus e
Con cordialidad, receptividad, animosidad
Con precios competitivos
Con vocación según los destinatarios del café
Con evolución y evaluación continuas.
Con comunicación de doble vía para consolidar decisiones

a. *En los protocolos*

Bioseguridad
Calidad ética
Acopio y custodia de cafés especiales
Turnos para los productores
Pesaje
Análisis de calidad física y sensorial
Facturación
Pagos
Almacenamiento
Despachos
Presentación física del Punto
Seguridad en los trayectos
Devolución de empaques

b. *En los compromisos*

Ejecución cumplida y respetuosa
Honor a la letra convenida
Rigor en los tiempos
Rigor en las formas
Evidencias oportunas
Orden en los documentos que soportan las acciones
Acatamiento legal garantizado

c. *En la información*

<i>Credibilidad</i>	<i>Oportunidad</i>
<i>Legalidad</i>	<i>Suficiencia</i>
<i>Tecnicidad</i>	<i>Formalidad</i>
<i>Certidumbre</i>	<i>Sistematicidad</i>

	<i>Precisión</i>	<i>Sistematicidad</i>
	<i>Compromiso</i>	<i>Dinámica</i>
d. <i>En las finanzas</i>	<i>Optimización</i>	<i>Suficiencia</i>
	<i>Planeación</i>	<i>Congruencia</i>
	<i>Racionalidad</i>	<i>Prudencia</i>
	<i>Mesura</i>	<i>Claridad</i>
	<i>Retorno</i>	
e. <i>En Talento humano</i>	<i>Capacitación</i>	<i>Información</i>
	<i>Formación</i>	<i>Destreza</i>
	<i>Talento</i>	<i>Habilidad</i>
	<i>Creatividad</i>	<i>Iniciativa</i>
	<i>Humildad</i>	<i>Calidad</i>
	<i>Inteligencia</i>	<i>Comunidad</i>
	<i>Crecimiento</i>	<i>Calidad</i>

Servicios a los asociados y no asociados

Logramos mantener en 2.020 aquellos servicios acostumbrados, cualificándolos; añadiendo otros y buscando nuevos en atención a las necesidades comunes y prioritarias de la familia del asociado y los caficultores no asociados y de la producción de café. Es claro que la magnitud de la cobertura y la calidad de los servicios no siempre son suficientes, entre otras razones porque una y otra circunstancia dependen de la mayor o menor disponibilidad presupuestal y las restricciones de los fondos sociales (Educación y Solidaridad).

Aun con serias limitaciones financieras se han mantenido veintiún formas de servicio, que debemos reconocer no alcanzan a lograr el impacto esperado. Las probables causas son variadas y disimiles, sin se conozca con algún grado de certeza lo determinante.

Al revisar los servicios vigentes podríamos considerar en principio que a través de estos debería existir mayor proximidad empatía con los asociados. No es verificable esta hipótesis.

La prestación de veintiún servicios y su pertinencia y eficacia requiere del análisis de la Asamblea de Delegados, indispensable para la toma de decisiones que redireccionen algunos de los objetivos o la materialización de cómo se están ejecutando. Quizás hay que abrir espacios y escenarios para tener el mejor diagnóstico participativo.

A continuación, se presenta el listado y la explicación breve de cada uno de los servicios. ¿Que estaría faltando o que debilidades no han sido superadas?

No.	TIPO DE SERVICIO	CARACTERISTICAS
1	Auxilio funerario	En efectivo para atender el servicio. Este valor individual de es auxilio es de \$ 3.000.000. Cuando el fallecido es la esposa o un hijo menor de 18 años y dependiente el valor auxilio es \$ 1.000.000.
2	Capacitacion	Talleres de calidad de café, fertilizantes, Admon., etc.
3	Certificacion de fincas	Este proyecto tiene pendiente un proceso de auditoria externa. Son 1.500 caficultores de La Union, San Lorenzo y Taminango. Este proeso esta suspendido por falta de financiacion de las necesidades de las fincas seleccionadas. Reiniciara en 2.021
4	Compra de café pergamino seco	Veintidos puntos de compra, minimo, distribuidos en todos los municipios del norte del Dpto., buscando en todo momento la preservacion de competitividad en el precio.
5	Compra de cafes ineriores	Guayabas y/o pasillas
6	Creditos	Tres modalidades : En efectivo, en fertilizantes y en implementos para el campo. Existenten tres tasas: Para asociados, No Asociados y Trabajadores. Favor ver Reglamento de Credito.
7	Depositos de café de los productores sin plazo	Almacenamiento con la posibilidad de obtener crédito transitorio sin intereses.
8	Desarrollo de infraestructura fisica	Al cierre de 2.020 esta en la ultim a etapa de construccion y acabados el proyecto arquitectonico que consta de 5 apartmentos de vienda familiar y un auditorio. El area en ejecucion es 1.050 metros cuadrados. El proyecto concluire en la primera quincena de abril de 2.021. Esta ubicado en el barrio La Capilla, en La Union N.
9	Educacion supoeror de hios de asociados y no asociados	Apoyo en efectivo a hijos de asociados y no asociados. \$ 1.800.000 por año y por estudiante, durante toda su carrera universitaria.
10	Inversion social	Según la necesidad de la comunidad cafetera y los alcances de la Cooperativa
11	Kit escolar para estuantes de primarai	Se entregan al comienzo del año electivo a los hijos de los asociados.
12	Laboratorio de prueba de taza	Tres laboratorios disponibles para capacitacion y catacion permanente.
13	Pasantias de estudiantes	Se atiende conforme a la modalidad empresarial y objeto social de la Cooperativa.
14	Pograma radial Cosechemos Juntos	Informacion actual sobre economia cafetera, comercializacion, servicios, etc. Se realiza todos los domingos desde el municipio de La Union (sede de la Cooperativa) y cubre se sis municipios del norte de Nariño.
15	Retribucion anual en especie	Cuando lo apruebe la Asamblea General Ordinaria de Delegados con base en los excedentes anuales
16	Rvalorizacon de aportes	Los aportes crecen cada año de acuerdo con el porcentaje inflacionario y los excedentes logrados
17	Seguro de deuda	Los créditos se condonan en caso de muerte del asociado u obligado
18	Venta de combustibles	La intervencion de la Cooperativa en la comercializacion de gasolina y ACPM. tienen incidente capacidad reguladora en el precio al consumidor
19	Venta de equipos y herramientas	Despulpadoras, desmucilaginosos, fumigadoras, etc. (Con base en pedidos expresos)
20	Venta de fertilizantes	Formulación técnica de acuerdo con la necesidad. Comercialización de toda formula cafetera.
21	Vinculacion de aprendices del SENA	Contrato de conformidad con la ley en relación con los aprendices

¿Cuáles son los recursos financieros que sostienen los servicios?

- a. *Las fuentes sujetas de distribución son de manera exclusiva los excedentes logrados en las operaciones con los asociados. Este logro equivale al 20% o 22% del total. Los excedentes de las operaciones con no asociados no están para decisión de la Asamblea de Delegados. (Artículos 54 y 55 de la Ley 79 de 1988, previo cumplimiento a lo establecido en el artículo 10 de la mencionada ley).*
- b. *Los excedentes asignados por mandato legal a los fondos de educación (20% por año) y solidaridad (10% por año), siempre que tales excedentes se logren.*
- c. *Los excedentes anuales a disposición de la Asamblea Ordinaria de Delegados después de apropiar los recursos de **revalorización de aportes**.*
- d. *Los saldos al final de cada año de los fondos de educación y solidaridad.*
- e. *Los recursos que apropia el Consejo de Administración a lo largo del año en atención a las necesidades específicas emergentes.*
- f. *Los recursos que hacen parte de cada sección comercial: Fertilizantes, Combustibles, Servicio de Crédito, etc.*

Estrategias y acciones para evitar, reducir y controlar la doble tendencia de desafiliación y menor acopio de café.

Hacia la afiliación

- a. *Dialogo para conocer expectativas, inquietudes, clamores, problemas y alternativas de solución.*
- b. *Diagnostico participativo*
- c. *Frecuencia y profundidad en la información*
- d. *Acciones educativas*
- e. *Información, capacitación y formación cooperativista*
- f. *Sinergia sistemática para el desarrollo comunitario.*
- g. *Auspiciar la escuela de liderazgo.*

Hacia el incremento de la cuota de mercado

- a. *Mantener la ejecución de las compras en lugares estratégicos inmediatos a las fincas*
- b. *Alianza estrecha con el Comité de Cafeteros de Nariño para fidelizar los productores pertenecientes a los programas de cafés especiales.*

- c. *Acompañamiento de la gerencia comercial de la Federación Nacional de Cafeteros para la competitividad vía precio.*
- d. *Actuar con las instancias gremiales en un plan comercial que fomente el reconocimiento comercial del café Regional de Origen Nariño.*
- e. *Apertura de mercado para las diferentes calidades de calidad del café. Reorientar la percepción de los productores sobre los tipos de café que puede y debe negociar la Cooperativa.*
- f. *Ampliar y cualificar la red de puntos compra*
- g. *Revaluar los procesos y procedimientos de la operación de compra*

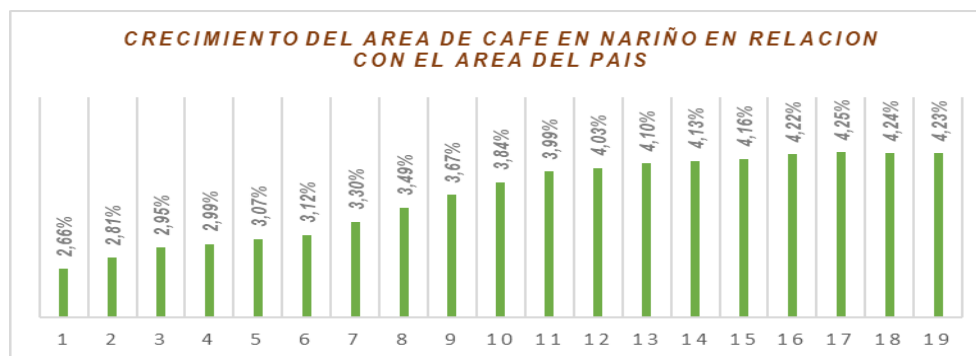
B. LA COOPERATIVA COMO EMPRESA

1. CAFÉ PERGAMINO

Producción en Nariño.

La cantidad de área sembrada con café en nuestro Dpto. ronda un poco más de 35.000 hectáreas. Sin tener cifras oficiales de la producción de café pergamino seco, una cifra esperada basada en factores convergentes tales como densidad promedio de siembra (5.378 árboles por hectárea), productividad promedio (entre 80 y 120 arrobas por hectárea), nivel de tecnificación (alrededor del 90%), agentes climáticos y agroambientales amigables, alternancia bianual de la producción, sanidad fitosanitaria, zoqueo, fertilización (menos del 50% en promedio), etc., habría recorrido un rango entre 30.000 y 32.000 de kilos.

Una de tantas fortalezas de la caficultura de Nariño es su crecimiento permanente en relación con lo ocurrido con la caficultura del país. Teniendo como fuente los datos verificados y estimados de la Federación Nacional de Cafeteros, presentamos en el siguiente cuadro el porcentaje del área cafetera en relación con su similar en Colombia, durante el periodo 2.002 – 2.020.



Cifras actuales de la caficultura de Nariño

AÑO	CAFICULTORES	HECTAREAS	FINCAS	HAS. DE CAFÉ POR PRODUCTOR	MUNICIPIOS	EDAD CAFETAL	DENSIDAD POR HECTAREA	ASNM	COMITES
2.021	39.171	35.734	53.725	91,23%	41	6,90	5.378,00	1.765	23

Fuente: Federación Nal. de Cafeteros.

Colombia cerró 2020 con una producción cafetera de 13,9 millones de sacos de 60 kilos de **café** verde, 6% menos frente a la cosecha de 2.019 de 14,7 millones de sacos. Por su parte, las exportaciones de café de **Colombia** se redujeron 8% al cerrar 2.020 en 12.519.000 sacos frente a los 13.674.000 de 2019.

Participación de nuestra Cooperativa en el mercado de café del Dpto.

En términos netos y sin tener cifras oficiales, pero si estimadas a partir de los volúmenes captados por los diferentes participantes en el mercado del Dpto., el volumen total de café pergamino habría estado en 2.020 entre 30.000.000 y 32.000.000 de kilos.

Bajo el supuesto, verificable con alta probabilidad de que los inventarios en las fincas fueron cercanos a cero, la oferta de café en 2.020 habría tenido las siguientes cifras de compra, con una participación del 40.57% para las dos Cooperativas gremiales en Nariño.

REGION DE NARIÑO	PRODUCCION KILOS DE CPS	PRODUCCION PORCENTUAL	ACTOR EN EL MERCADO	PARTICIPACION DE LAS COOPERATIVAS EN NARIÑO		PARTICIPACION DE OTROS	
				KILOS	%	KILOS	%
NORTE	21.500.000	67,19%	Cafenorte de Nariño Ltda.	6.847.000	21,40%	14.653.000	45,79%
SUR OCCIDENTE	10.500.000	32,81%	Cafiocciente de Nariño Ltda.	6.135.000	19,17%	4.365.000	13,64%
TOTAL	32.000.000	100,00%		12.982.000	40,57%	19.018.000	59,43%

Nuestra Cooperativa tuvo una captación en 2.020 superior en 971.034.90 en relación con 2.019 (5.895.000 de kilos), lo cual representa un crecimiento de 16.50%.

Precio de compra y venta según tipo de café

En 2.020 nuestra Cooperativa adquirió un total de 6.847.000 kilos de cps, de los cuales entrego 6.162.300 (90%) al Fondo Nacional del Café a través de Almacafe S.A., operador logístico de la Federación Nal de Cafeteros.

Precios.

En Cafenorte de Nariño Ltda., el precio mensual por kilo para el café tipo Nespresso AAA, con base en factor 88, se comportó de enero a diciembre así: \$ 7.510, \$ 7.706, \$ 9.706, \$ 9.983, \$ 9.071, \$ 8.165, \$ 8.495, \$ 9.713, \$ 9.698, \$ 8.931, \$ 8.865, y \$ 8.890, con promedio de \$ 8.894. Durante el periodo mayo-septiembre cuando ocurre la oferta de la cosecha del norte de Nariño, el precio promedio fue \$ 9.028. En 2.019 estos precios fueron \$ 6.666 y \$ 6.628, respectivamente.

Volumen acopiado

Es preciso reafirmar que el mercadeo de café es la principal operación de nuestra Cooperativa, en consecuencia, su comportamiento anual es factor crítico determinante. Nuestra meta de acopio para 2.020 fue igual 13.000.000 de kilos de los cuales obtuvimos 6.866.230, 52,81%

Aun con este modesto resultado, son destacables las fortalezas experimentadas y otros factores que acompañaron las operaciones de mercado:

- ⇒ El precio de compra mostro un incremento promedio de \$ 2.749 por kilo en relación con 2.019.
- ⇒ La calidad física del café entregado a la Federación Nacional de Cafeteros y otros exportadores, tuvo un factor de rendimiento promedio igual 88.72.
- ⇒ El volumen recogido fue superior en 971.034,90 kilos, en comparación con 2.019
- ⇒ Opero en nuestra sede el laboratorio de taza de Almacafe S.A., entre mediados de mayo y mediados de octubre, viabilizando el reconocimiento inmediato de la calidad sensorial y el retorno de sobreprecios al productor. Ejemplos claros fueron los perfiles Nespresso y LH.
- ⇒ El acompañamiento de la Gerencia Comercial de la Federación Nacional de Cafeteros para auspiciará la competitividad vía precio mediante el incremento estratégico del precio en fin de semana.
- ⇒ El doble incentivo económico de Nespresso, gestionado por la Gerencia Comercial de Fedecafe: Incentivo por el acopio con perfil Nespresso e incentivo por cumplimiento de volúmenes estimados como meta en cada uno de los puntos de compra.
- ⇒ La decisión del Consejo y la Gerencia de la Cooperativa para apoyar la competitividad del precio del café Regional Nariño ante su desventaja con los precios de café tipo Nespresso.
- ⇒ La sinergia con el equipo técnico del programa Nespresso para comprar el café en inmediaciones de las fincas. El acopio con esta metodología fue igual a 480.000 kilos. Esta operación conto con el apoyo de la Gerencia Comercial de Fedecafe mediante el reconocimiento del transporte desde las veredas a centros poblado, principalmente a La Unión N.
- ⇒ El aval mensual del Comité de Cafeteros de Nariño para obtener sendos cupos de crédito de recursos de Línea Financiamiento del Fondo Nal. del Café administrado por la Federación Nal. de Cafeteros. El 78% de la necesidad financiera para atender las compras fueron aportados por esta fuente. El 22% restante con recursos propios y de terceros compradores.
- ⇒ Mantenimiento de 22 puntos de compra en la región, con captación distribuida así: 39% en el Municipio de La Unión, 48% en otros municipios del Dpto. y 13% en el interior del país (Santander y Risaralda)

COMPRAS 2.020								
LUGAR Y FUENTE DE RECURSOS	LINEA DE FINANCIAMIENTO		RECURSOS PROPIOS		TOTAL KILOS	VALOR TOTAL	%	PRECIO PROMEDIO POR KILO
	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR				
LA UNION	2.555.654,20	\$ 24.618.353.787,96	119.510,50	\$ 1.135.813.583,79	2.675.164,70	\$ 25.754.167.371,75	39%	\$ 9.627,13
LA UNION - OTROS MAYORISTAS	-	\$ -	917.303,00	\$ 9.094.252.001,00	917.303,00	\$ 9.094.252.001,00	13%	\$ 9.914,12
OTROS MUNICIPIOS	2.798.383,40	\$ 26.279.951.542,69	475.378,90	\$ 4.388.875.082,80	3.273.762,30	\$ 30.668.826.625,49	48%	\$ 9.368,07
TOTAL	5.354.037,60	\$ 50.898.305.330,65	1.512.192,40	\$ 14.618.940.667,59	6.866.230,00	\$ 65.517.245.998,24	100%	\$ 9.541,95
% FUENTE	77,98%	77,69%	22,02%	22,31%	100,00%	100%		

⇒ El total de compras tuvo la siguiente distribución por lugar y/o punto de atención: 71.97% se realizaron en 7 de estos: La Unión 05, 30.58%; Cooperativa de Santander Ltda. y otros, 13.36%; Santa Cecilia, 6.75%; Génova 2, 6.19%; Berruecos 1, 5.89%; San Pablo 1, 5.20% y El Rosario, 3.99%. En el resto de puntos, 28.09%.

No.	CEDULA	RESPONSABLE	PUNTO	TOTAL LINEA DE FINANCIAMIENTO Y RECURSOS PROPIOS			FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
				KILOS	PROMEDIO	VALOR		
1	17,628,466	ELIECER TORRES HOYOS	LA UNION 5	2,099,877.60	9,598.31	\$ 20,155,270,266.87	30.58%	30.58%
2	17,628,466	ELIECER TORRES HOYOS	LA UNION 5 - OTROS MAYORISTAS	917,303.00	9,914.12	\$ 9,094,252,001.00	13.36%	43.94%
3	5,337,548	JOSE GUBERNEL MORENO NARVAEZ	SANTACECILIA	463,249.60	9,323.58	\$ 4,319,143,298.48	6.75%	50.69%
4	98,339,345	NICOLAS RODRIGO CRUZ LOPEZ	GENOVA 2	425,295.80	9,382.19	\$ 3,990,204,774.48	6.19%	56.88%
5	5,216,894	JOSE EDUARDO RIVERA	BERRUECOS 1	404,513.00	9,518.72	\$ 3,850,446,135.78	5.89%	62.77%
6	27,149,594	MARIA BETI BURBANO SOLARTE	SAN PABLO 1	357,366.20	9,400.84	\$ 3,359,542,828.57	5.20%	67.98%
7	1,089,483,473	ALVARO MAURICIO VIVEROS QUINTERO	EL ROSARIO	274,060.10	9,191.48	\$ 2,519,016,732.35	3.99%	71.97%
8	1,089,484,710	LEIDY YOHANA E. ARGOTY MARTINEZ	EL CARMEN 3	258,901.40	9,365.96	\$ 2,424,860,921.12	3.77%	75.74%
9	1,144,035,691	SERGIO STIVEN ROSERO DUEÑAS	LA UNION 1	255,316.60	9,605.76	\$ 2,452,508,914.66	3.72%	79.46%
10	59,706,227	GLORIA SILVANA MUÑOZ ERAZO	LA UNION 3	193,563.00	9,923.54	\$ 1,920,830,704.36	2.82%	82.28%
11	1,089,483,427	LUIS CARLOS GOMEZ URBANO	SAN LORENZO 1	155,686.20	9,389.13	\$ 1,461,757,861.14	2.27%	84.55%
12	1,089,488,102	DILBER FERNEY TORO MUÑOZ	SAN JOSE 1	134,818.40	9,736.39	\$ 1,312,644,563.65	1.96%	86.51%
13	87,470,266	MAURO LUCAS CHAVEZ GOMEZ	BUESACO 1	130,125.70	9,292.42	\$ 1,209,182,353.79	1.90%	88.40%
14	13,040,229	GUIDO PONTONY ORDOÑEZ GOMEZ	SAN JOSE 1	102,334.20	9,031.45	\$ 924,225,990.35	1.49%	89.90%
15	5,216,992	JARVY ARTURO RIVERA JURADO	BERRUECOS 2	98,036.50	9,597.93	\$ 940,947,001.78	1.43%	91.32%
16	1,089,483,473	ALVARO MAURICIO VIVEROS QUINTERO	LA UNION 2	92,335.60	9,714.29	\$ 896,975,075.77	1.34%	92.67%
17	1,089,488,102	DILBER FERNEY TORO MUÑOZ	TAMINANGO 2	92,014.60	9,036.45	\$ 831,484,920.46	1.34%	94.01%
18	15,816,886	EDUIN ANDRES LUNA URBANO	LEIVA	84,623.50	9,233.13	\$ 781,339,768.20	1.23%	95.24%
19	1,089,488,215	HAROL OSWALDO LASSO MUÑOZ	TAMINANGO 4	49,959.20	9,228.70	\$ 461,058,253.08	0.73%	95.97%
20	13,040,229	GUIDO PONTONY ORDOÑEZ GOMEZ	TAMINANGO 2	49,844.50	9,755.32	\$ 486,248,886.10	0.73%	96.69%
21	1,144,035,691	SERGIO STIVEN ROSERO DUEÑAS	SAN JOSE 2	44,180.00	9,085.35	\$ 401,390,551.78	0.64%	97.34%
22	87,027,533	HOLMES ALIRIO ERAZO RENDON	SAN JOSE 3	33,093.90	9,092.28	\$ 300,899,116.80	0.48%	97.82%
23	87,230,031	BERNARDO MARTINEZ BOLAÑOS	LA UNION 6	24,830.80	9,602.50	\$ 238,437,823.06	0.36%	98.18%
24	15,817,747	MARTIN TULCAN URRESTY	SAN LORENZO 2	24,657.70	9,305.00	\$ 229,439,966.19	0.36%	98.54%
25	87,230,031	BERNARDO MARTINEZ BOLAÑOS	VILLANUEVA	22,059.70	9,417.78	\$ 207,753,454.30	0.32%	98.86%
26	1,144,035,691	SERGIO STIVEN ROSERO DUEÑAS	EL CARMEN 1	20,000.00	9,656.85	\$ 193,136,942.03	0.29%	99.15%
27	1,144,035,691	SERGIO STIVEN ROSERO DUEÑAS	GENOVA 3	16,696.00	9,507.22	\$ 158,732,596.87	0.24%	99.40%
28	87,027,533	HOLMES ALIRIO ERAZO RENDON	TAMINANGO 1	15,644.00	9,508.61	\$ 148,752,719.90	0.23%	99.62%
29	1,089,488,215	HAROL OSWALDO LASSO MUÑOZ	SAN LORENZO 2	10,566.20	9,342.42	\$ 98,713,832.93	0.15%	99.78%
30	27,297,168	NOHORA ELCY ARAUJO ERAZO	LA UNION 3	9,241.10	9,754.75	\$ 90,144,587.03	0.13%	99.91%
31	1,089,488,215	HAROL OSWALDO LASSO MUÑOZ	LEIVA	5,817.10	9,596.22	\$ 55,822,163.00	0.08%	100.00%
32	1,089,483,473	ALVARO MAURICIO VIVEROS QUINTERO	SAN PABLO 1	218.80	9,510.93	\$ 2,080,992.36	0.00%	100.00%
TOTAL				6,866,230.00	9,541.95	\$ 65,517,245,998.24	100%	

⇒ La reducción de compras en el periodo 2.017 – 2.020 alcanza la cifra de 5.721.963,63 de kilos. Las disminuciones de mayor notoriedad son: San José de Albán, 839.324,80, Taminango, 814.737,70, Colon con 789.146,90 y San Lorenzo con 779.684,30 kilos.

MUNICIPIO	PUNTO DE COMPRA	COMPRAS AÑO 2.017		COMPRAS AÑO 2.020		DISMINUCION EN LA COMPRA DE 2.020 CON REFERENCIA A 2017	
		KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR
ARBOLEDA	BERRUECOS 1	657,752.30	4,705,971,571.84	404,513.00	3,850,446,135.78	(253,239.30)	(855,525,436.06)
	BERRUECOS 2	149,775.90	1,088,879,213.60	98,036.50	940,947,001.78	(51,739.40)	(147,932,211.82)
	ROSAFLORIDA	149,001.40	1,086,824,716.49			(149,001.40)	(1,086,824,716.49)
	TOTAL	956,529.60	6,881,675,501.93	502,549.50	4,791,393,137.56	(453,980.10)	(2,090,282,364.37)
BUESACO	BUESACO 1	570,985.80	4,171,595,190.10	130,125.70	1,209,182,353.79	(440,860.10)	(2,962,412,836.31)
COLON	GENOVA 2	518,532.00	3,734,547,010.41	425,295.80	3,990,204,774.48	(93,236.20)	255,657,764.07
	GENOVA 3	632,741.80	4,589,578,550.41	16,696.00	158,732,596.87	(616,045.80)	(4,430,845,953.54)
	VILLANUEVA	101,924.60	737,370,270.76	22,059.70	207,753,454.30	(79,864.90)	(529,616,816.46)
	TOTAL	1,253,198.40	9,061,495,831.58	464,051.50	4,356,690,825.65	(789,146.90)	(4,704,805,005.93)
EL ROSARIO	EL ROSARIO	114,981.10	829,595,717.30	274,060.10	2,519,016,732.35	159,079.00	1,689,421,015.05
EL TABLON	EL TABLON 1	209,916.20	1,498,159,399.02			(209,916.20)	(1,498,159,399.02)
LA UNION	LA UNION 1	1,529,757.10	11,034,809,098.64	255,316.60	2,452,508,914.66	(1,274,440.50)	(8,582,300,183.98)
	LA UNION 1-CAFI OCCIDENTE	60,035.00	463,071,818.00	-	-	(60,035.00)	(463,071,818.00)
	LA UNION 2	815,944.90	5,850,971,372.19	92,335.60	896,975,075.77	(723,609.30)	(4,953,996,296.42)
	LA UNION 3	39,457.80	278,941,874.76	9,241.10	90,144,587.03	(30,216.70)	(188,797,287.73)
	LA UNION 3-ALMACAFE S.A.			193,563.00	1,920,830,704.36	193,563.00	1,920,830,704.36
	LA UNION 4	-	-	-	-	-	-
	LA UNION 5	1,701,323.33	12,389,675,777.41	2,099,877.60	20,155,270,266.87	398,554.27	7,765,594,489.46
	LA UNION 5-OTROS			917,303.00	9,094,252,001.00	917,303.00	9,094,252,001.00
LA UNION 6	-	-	24,830.80	238,437,823.06	24,830.80	238,437,823.06	
TOTAL	4,146,518.13	30,017,469,941.00	3,592,467.70	34,848,419,372.75	(554,050.43)	4,830,949,431.75	
LEIVA	LEIVA	187,492.20	1,332,828,183.97	90,440.60	837,161,931.20	(97,051.60)	(495,666,252.77)
SAN BERNARDO	SAN BERNARDO	310,630.50	2,215,540,371.62	-	-	(310,630.50)	(2,215,540,371.62)
SAN JOSE DE ALBAN	SAN JOSE 1	577,096.60	4,146,231,138.52	237,152.60	2,236,870,554.00	(339,944.00)	(1,909,360,584.52)
	SAN JOSE 2			44,180.00	401,390,551.78	44,180.00	401,390,551.78
	SAN JOSE 3	576,654.70	4,171,643,451.29	33,093.90	300,899,116.80	(543,560.80)	(3,870,744,334.49)
	TOTAL	1,153,751.30	8,317,874,589.81	314,426.50	2,939,160,222.58	(839,324.80)	(5,378,714,367.23)
SAN LORENZO	EL CARMEN 1	3,658.30	25,436,964.86	20,000.00	193,136,942.03	16,341.70	167,699,977.17
	EL CARMEN 2	4,130.30	29,144,102.30			(4,130.30)	(29,144,102.30)
	EL CARMEN 3	399,283.90	2,906,258,497.76	258,901.40	2,424,860,921.12	(140,382.50)	(481,397,576.64)
	SANTA CECILIA	574,248.70	4,144,743,679.61	463,249.60	4,319,143,298.48	(110,999.10)	174,399,618.87
	SAN LORENZO 1			155,686.20	1,461,757,861.14	155,686.20	1,461,757,861.14
	SAN LORENZO 2	731,424.20	5,283,768,220.82	35,223.90	328,153,799.12	(696,200.30)	(4,955,614,421.70)
TOTAL	1,712,745.40	12,389,351,465.35	933,061.10	8,727,052,821.89	(779,684.30)	(3,662,298,643.46)	
SAN PABLO	SAN PABLO	-	-			-	-
	SAN PABLO 1	438,381.70	3,156,956,379.89	357,585.00	3,361,623,820.93	(80,796.70)	204,667,441.04
	SAN PABLO 2	510,863.30	3,673,768,666.10			(510,863.30)	(3,673,768,666.10)
	TOTAL	949,245.00	6,830,725,045.99	357,585.00	3,361,623,820.93	(591,660.00)	(3,469,101,225.06)
TAMINANGO	TAMINANGO 1	422,238.90	3,069,100,346.99	15,644.00	148,752,719.90	(406,594.90)	(2,920,347,627.09)
	TAMINANGO 2			141,859.10	1,317,733,806.56	141,859.10	1,317,733,806.56
	TAMINANGO 4	599,961.10	4,389,955,767.41	49,959.20	461,058,253.08	(550,001.90)	(3,928,897,514.33)
	TOTAL	1,022,200.00	7,459,056,114.40	207,462.30	1,927,544,779.54	(814,737.70)	(5,531,511,334.86)
TOTAL	12,588,193.63	91,005,367,352.07	6,866,230.00	65,517,245,998.24	(5,721,963.63)	(25,488,121,353.83)	

La reducción de compras en el periodo 2.018 – 2.020 alcanza la cifra de 1.199.145.70 kilos. En esta fueron incidentes los incrementos en La Unión y El Rosario: 1.267.565.50 y 165.752.80 kilos, en su orden. Permanece el menor acopio en San José de Albán, 625.810,90; San Pablo, 511.527,40; Buesaco, 315.234,30 y en San Lorenzo, 274.715,80 kilos.

MUNICIPIO	PUNTO DE COMPRA	COMPRAS AÑO 2.018		COMPRAS AÑO 2.020		DISMINUCION EN LA COMPRA DE 2.020 CON REFERENCIA A 2018	
		KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR
ARBOLEDA	BERRUECOS 1	516,161.00	3,157,407,035.21	404,513.00	3,850,446,135.78	(111,648.00)	693,039,100.57
	BERRUECOS 2	172,487.10	1,065,442,593.22	98,036.50	940,947,001.78	(74,450.60)	(124,495,591.44)
	ROSAFLORIDA	-	-			-	-
	TOTAL	688,648.10	4,222,849,628.43	502,549.50	4,791,393,137.56	(186,098.60)	568,543,509.13
BUESACO	BUESACO 1	445,360.00	2,741,139,651.04	130,125.70	1,209,182,353.79	(315,234.30)	(1,531,957,297.25)
COLON	GENOVA 2	694,143.20	4,372,198,144.77	425,295.80	3,990,204,774.48	(268,847.40)	(381,993,370.29)
	GENOVA 3	-	-	16,696.00	158,732,596.87	16,696.00	158,732,596.87
	VILLANUEVA	3,517.60	22,353,474.03	22,059.70	207,753,454.30	18,542.10	185,399,980.27
	TOTAL	697,660.80	4,394,551,618.80	464,051.50	4,356,690,825.65	(233,609.30)	(37,860,793.15)
EL ROSARIO	EL ROSARIO	108,307.30	660,900,778.64	274,060.10	2,519,016,732.35	165,752.80	1,858,115,953.71
EL TABLON	EL TABLON 1	238,739.40	1,469,479,436.67			(238,739.40)	(1,469,479,436.67)
LA UNION	LA UNION 1	15,367.00	98,981,437.85	255,316.60	2,452,508,914.66	239,949.60	2,353,527,476.81
	LA UNION 1-CAFI OCCIDENTE	-	-	-	-	-	-
	LA UNION 2	712,258.60	4,601,418,760.38	92,335.60	896,975,075.77	(619,923.00)	(3,704,443,684.61)
	LA UNION 3	349,487.60	2,332,187,648.14	9,241.10	90,144,587.03	(340,246.50)	(2,242,043,061.11)
	LA UNION 3-ALMACAFE S.A.			193,563.00	1,920,830,704.36	193,563.00	1,920,830,704.36
	LA UNION 4	-	-	-	-	-	-
	LA UNION 5	1,102,520.30	6,911,061,358.84	2,099,877.60	20,155,270,266.87	997,357.30	13,244,208,908.03
	LA UNION 5-OTROS			917,303.00	9,094,252,001.00	917,303.00	9,094,252,001.00
LA UNION 6	145,268.70	931,121,960.92	24,830.80	238,437,823.06	(120,437.90)	(692,684,137.86)	
TOTAL	2,324,902.20	14,874,771,166.13	3,592,467.70	34,848,419,372.75	1,267,565.50	19,973,648,206.62	
LEIVA	LEIVA	125,780.60	787,864,083.40	90,440.60	837,161,931.20	(35,340.00)	49,297,847.80
SAN BERNARDO	SAN BERNARDO	21,364.00	126,319,645.26	-	-	(21,364.00)	(126,319,645.26)
SAN JOSE DE ALBAN	SAN JOSE 1	465,250.50	2,859,858,141.46	237,152.60	2,236,870,554.00	(228,097.90)	(622,987,587.46)
	SAN JOSE 2			44,180.00	401,390,551.78	44,180.00	401,390,551.78
	SAN JOSE 3	474,986.90	2,971,472,129.96	33,093.90	300,899,116.80	(441,893.00)	(2,670,573,013.16)
	TOTAL	940,237.40	5,831,330,271.42	314,426.50	2,939,160,222.58	(625,810.90)	(2,892,170,048.84)
SAN LORENZO	EL CARMEN 1	-	-	20,000.00	193,136,942.03	20,000.00	193,136,942.03
	EL CARMEN 2	-	-			-	-
	EL CARMEN 3	265,327.40	1,649,006,835.52	258,901.40	2,424,860,921.12	(6,426.00)	775,854,085.60
	SANTA CECILIA	476,922.40	2,938,021,478.65	463,249.60	4,319,143,298.48	(13,672.80)	1,381,121,819.83
	SAN LORENZO 1			155,686.20	1,461,757,861.14	155,686.20	1,461,757,861.14
	SAN LORENZO 2	465,527.10	2,879,177,162.05	35,223.90	328,153,799.12	(430,303.20)	(2,551,023,362.93)
TOTAL	1,207,776.90	7,466,205,476.22	933,061.10	8,727,052,821.89	(274,715.80)	1,260,847,345.67	
SAN PABLO	SAN PABLO	78,784.90	482,713,938.67			(78,784.90)	(482,713,938.67)
	SAN PABLO 1	422,975.80	2,631,381,184.42	357,585.00	3,361,623,820.93	(65,390.80)	730,242,636.51
	SAN PABLO 2	367,351.70	2,246,704,263.58			(367,351.70)	(2,246,704,263.58)
	TOTAL	869,112.40	5,360,799,386.67	357,585.00	3,361,623,820.93	(511,527.40)	(1,999,175,565.74)
TAMINANGO	TAMINANGO 1	224,385.30	1,401,227,165.29	15,644.00	148,752,719.90	(208,741.30)	(1,252,474,445.39)
	TAMINANGO 2			141,859.10	1,317,733,806.56	141,859.10	1,317,733,806.56
	TAMINANGO 4	173,101.30	1,081,305,083.17	49,959.20	461,058,253.08	(123,142.10)	(620,246,830.09)
	TOTAL	397,486.60	2,482,532,248.46	207,462.30	1,927,544,779.54	(190,024.30)	(554,987,468.92)
TOTAL		8,065,375.70	50,418,743,391.14	6,866,230.00	65,517,245,998.24	(1,199,145.70)	15,098,502,607.10

⇒ La comparación de los volúmenes 2.019 – 2.020. Hubo incremento de 971.034,90 kilos, originado en La Unión, El Rosario y Arboleda: 1.237.069,90 172.767,90 kilos y 167.598,30 kilos.

MUNICIPIO	PUNTO DE COMPRA	COMPRAS AÑO 2.019		COMPRAS AÑO 2.020		INCREMENTO EN LA COMPRA DE 2.020 CON REFERENCIA A 2019	
		KILOS	VALOR	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR
ARBOLEDA	BERRUECOS 1	207,250.20	1,410,770,279.63	404,513.00	3,850,446,135.78	197,262.80	2,439,675,856.15
	BERRUECOS 2	127,701.00	864,393,913.95	98,036.50	940,947,001.78	(29,664.50)	76,553,087.83
	ROSAFLORIDA	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	334,951.20	2,275,164,193.58	502,549.50	4,791,393,137.56	167,598.30	2,516,228,943.98
BUESACO	BUESACO 1	222,967.10	1,493,882,387.10	130,125.70	1,209,182,353.79	(92,841.40)	(284,700,033.31)
COLON	GENOVA 2	533,070.10	3,617,836,083.11	425,295.80	3,990,204,774.48	(107,774.30)	372,368,691.37
	GENOVA 3	-	-	16,696.00	158,732,596.87	16,696.00	158,732,596.87
	VILLANUEVA	64,189.60	438,695,423.55	22,059.70	207,753,454.30	(42,129.90)	(230,941,969.25)
	TOTAL	597,259.70	4,056,531,506.66	464,051.50	4,356,690,825.65	(133,208.20)	300,159,318.99
EL ROSARIO	EL ROSARIO	101,292.20	674,357,061.44	274,060.10	2,519,016,732.35	172,767.90	1,844,659,670.91
EL TABLON	EL TABLON 1	47,347.50	321,436,646.09	-	-	(47,347.50)	(321,436,646.09)
LA UNION	LA UNION 1	145,193.90	966,871,732.31	255,316.60	2,452,508,914.66	110,122.70	1,485,637,182.35
	LA UNION 1-CAFI OCCIDENTE	-	-	-	-	-	-
	LA UNION 2	63,079.20	422,404,442.03	92,335.60	896,975,075.77	29,256.40	474,570,633.74
	LA UNION 3	91,948.40	644,921,967.35	9,241.10	90,144,587.03	(82,707.30)	(554,777,380.32)
	LA UNION 3-ALMACAFE S.A.	-	-	193,563.00	1,920,830,704.36	193,563.00	1,920,830,704.36
	LA UNION 4	14,568.40	45,003,159.11	-	-	(14,568.40)	(45,003,159.11)
	LA UNION 5	1,958,803.70	13,482,735,824.99	2,099,877.60	20,155,270,266.87	141,073.90	6,672,534,441.88
	LA UNION 5-OTROS	-	-	917,303.00	9,094,252,001.00	917,303.00	9,094,252,001.00
	LA UNION 6	81,804.20	548,234,235.74	24,830.80	238,437,823.06	(56,973.40)	(309,796,412.68)
TOTAL	2,355,397.80	16,110,171,361.53	3,592,467.70	34,848,419,372.75	1,237,069.90	18,738,248,011.22	
LEIVA	LEIVA	134,855.70	894,443,499.78	90,440.60	837,161,931.20	(44,415.10)	(57,281,568.58)
SAN BERNARDO	SAN BERNARDO	93,505.50	624,213,144.93	-	-	(93,505.50)	(624,213,144.93)
SAN JOSE DE ALBAN	SAN JOSE 1	166,959.00	1,106,535,063.47	237,152.60	2,236,870,554.00	70,193.60	1,130,335,490.53
	SAN JOSE 2	-	-	44,180.00	401,390,551.78	44,180.00	401,390,551.78
	SAN JOSE 3	150,212.70	1,005,617,892.70	33,093.90	300,899,116.80	(117,118.80)	(704,718,775.90)
	TOTAL	317,171.70	2,112,152,956.17	314,426.50	2,939,160,222.58	(2,745.20)	827,007,266.41
SAN LORENZO	EL CARMEN 1	-	-	20,000.00	193,136,942.03	20,000.00	193,136,942.03
	EL CARMEN 2	-	-	-	-	-	-
	EL CARMEN 3	248,159.10	1,674,532,553.07	258,901.40	2,424,860,921.12	10,742.30	750,328,368.05
	SANTA CECILIA	461,791.50	3,146,039,884.24	463,249.60	4,319,143,298.48	1,458.10	1,173,103,414.24
	SAN LORENZO 1	-	-	155,686.20	1,461,757,861.14	155,686.20	1,461,757,861.14
	SAN LORENZO 2	261,984.40	1,775,423,360.96	35,223.90	328,153,799.12	(226,760.50)	(1,447,269,561.84)
TOTAL	971,935.00	6,595,995,798.27	933,061.10	8,727,052,821.89	(38,873.90)	2,131,057,023.62	
SAN PABLO	SAN PABLO	-	-	-	-	-	-
	SAN PABLO 1	496,997.90	3,384,820,842.80	357,585.00	3,361,623,820.93	(139,412.90)	(23,197,021.87)
	SAN PABLO 2	-	-	-	-	-	-
	TOTAL	496,997.90	3,384,820,842.80	357,585.00	3,361,623,820.93	(139,412.90)	(23,197,021.87)
TAMINANGO	TAMINANGO 1	129,797.80	873,929,593.39	15,644.00	148,752,719.90	(114,153.80)	(725,176,873.49)
	TAMINANGO 2	-	-	141,859.10	1,317,733,806.56	141,859.10	1,317,733,806.56
	TAMINANGO 4	91,716.00	624,970,546.72	49,959.20	461,058,253.08	(41,756.80)	(163,912,293.64)
	TOTAL	221,513.80	1,498,900,140.11	207,462.30	1,927,544,779.54	(14,051.50)	428,644,639.43
TOTAL	5,895,195.10	40,042,069,538.46	6,866,230.00	65,517,245,998.24	971,034.90	25,475,176,459.78	

⇒ En 2.020 empezó la recepción café del Programa de la Federación Nal. de Cafeteros, Venta a Futuro con Precio Determinado. Del acopio total del año, el 14% corresponde a este programa.

⇒ La entregas y ventas de café pergamino seco sumaron 6.847.211,00 kilos, discriminadas así: Federación Nal. de Cafeteros mediante Almacafe S.A., 6.187.694 (90%), Expocafé S.A, 9% y Otros 1%. Adicionalmente fueron vendidos 1.395 kilos de Almendra sana y 3.432 kilos de Café Inferior.

INFORME DE COMPRAS Y ENTREGAS POR MES 2.020

DETALLE		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ACUMULADO	TOTAL
---------	--	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-----------	-------

COMPRAS	LF	LINEA DE FINANCIAMIENTO	-	-	-	15,583.70	618,033.80	1,249,082.90	1,678,929.80	768,510.60	31,310.80	26,130.60	12,346.60	4,042.40	4,403,971.20	5,354,037.60
		PROGRAMA FUTURO L.F.	-	-	-	-	29,027.80	225,373.80	506,325.50	154,506.80	31,065.20	2,013.60	1,663.90	89.80	950,066.40	
	RP	RECURSOS PROPIOS	1,462.50	91,430.00	4,803.90	10,702.10	58,886.80	229,976.60	168,839.90	110,244.20	1,659.90	324,208.30	494,293.40	15,625.60	1,512,133.20	1,512,192.40
		PROGRAMA FUTURO R.P.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	59.20	59.20	
	TOTAL COMPRAS		1,462.50	91,430.00	4,803.90	26,285.80	705,948.40	1,704,433.30	2,354,095.20	1,033,261.60	64,035.90	352,352.50	508,303.90	19,817.00	6,866,230.00	6,866,230.00

ENTREGAS	FEDERACION	ALMACAFE PASTO LF	-	-	-	-	105,629.00	1,076,987.00	1,601,536.00	1,360,347.00	1,061,101.00	30,711.00	-	-	5,236,311.00	6,187,694.00
		ALMACAFE PASTO RP	-	-	-	-	-	-	-	3,774.00	1,000.00	12,305.00	-	17,001.00	34,080.00	
		ALMACAFE OTROS RP	-	89,384.00	-	-	-	-	-	-	-	323,868.00	493,866.00	10,185.00	917,303.00	
	OTROS	EXPOCAFE	-	-	-	-	-	64,988.00	164,783.00	98,847.00	263,986.00	15,908.00	-	-	608,512.00	659,517.00
		PARTICULARES	-	-	-	18,000.00	50.00	32,955.00	-	-	-	-	-	-	51,005.00	
TOTAL VENTAS		-	89,384.00	-	18,000.00	105,679.00	1,174,930.00	1,766,319.00	1,462,968.00	1,326,087.00	382,792.00	493,866.00	27,186.00	6,847,211.00	6,847,211.00	

VENTAS DE SUBPRODUCTOS ALMENDRAS Y CAFÉ INFERIOR	ALMENDRAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,165.00	-	230.00	1,395.00	4,827.00
	CAFÉ INFERIOR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3,432.00	-	-	3,432.00	
	TOTAL ENTREGA CAFÉ INFERIOR Y ALMENDRAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,597.00	-	230.00	4,827.00	

DIFERENCIA DE KILOS 2.020 -2.019

LUGAR	LINEA DE FINANCIAMIENTO		RECURSOS PROPIOS		TOTAL KILOS	%
	KILOS	VALOR	KILOS	VALOR		
LA UNION	347.723,00		-27.956,10		319.766,90	32,93%
LA UNION - OTROS			917.303,00		917.303,00	94,47%
OTROS MUNICIPIOS	-701.413,90		435.378,90		-266.035,00	-27,40%
TOTAL	-353.690,90		1.324.725,80		971.034,90	100,00%
FUENTE DE RECURSOS	-36,42%		136,42%		100%	

2. MERCADEO DE FERTILIZANTES

Estimamos que la participación de nuestra Cooperativa en este mercado oscilo alrededor del 16% y 18%, basado en la cifras del siguiente cuadro. Sin embargo, esta cuota es mayor (alrededor del 21.50%), si aceptamos sin más la versión según la cual en Nariño el mercado de fertilizantes de síntesis química no sobrepasa 220.000 sacos/año. Lo concluyente es la práctica de una modesta fertilización y sus consecuencias en la productividad, dos hechos para gestionar y superar.

Hectáreas sembradas con café	35.000	<i>Las cifras de este cuadro, tienen cinco fuentes: Cifras del Comité de Cafeteros de Nariño (Total hectareas yu densidad de siembra), volúmenes de acopio de los principales intervinientes en el mercado, empresas productoras de fertilizantes, dialogo con productores de cafe y calculos propios. Las cifras estimadas de produccion y fertilizacion anuales, son susceptibles de un margen de error entre 5% y 10%.. Las magnitudes resultantes referidas a la cantidad de hectareas en produccion, produccion anual (para el presente caso la de 2.020, la productividad por hectarea y la fertilizacion por hectarea, etc., no desvirtuan el analisis pretendio, por lo contrario lo estimulan en si mismo y auspicia acciones agronomicas y culturales.</i>
Hectáreas en renovación:	2.500	
Hectareas nuevas siembras	2.500	
Hectáreas en etapa previa a la producción	2.500	
Otras hectáreas: Café viejo	3.000	
Hectáreas netas en producción	24.500	
Densidad de siembra	5.378	
Numero de cafetos	131.761.000	
Fertilización promedio por hectárea	12	
Total fertilización. Sacos	294.000	
Gramos por árbol año	112	
Producción 2.020. Estimada	32.000.000	
Productividad por hectárea. Arrobas	104	
Productividad por árbol. Gramos	243	

El mercado de fertilizantes cada vez tiene un mayor número de proveedores mayoristas y locales. La colocación en los municipios, entre los productores por parte de los diferentes actores, muestra al menos tres sentidos y significados: Como apoyo a la producción. Indefectible. Como estrategia para garantizar la captación de café. En este caso es un anticipo a la futura entrega, con reducido costo financiero. Como complemento de ingresos a la compra de café. Diversificación de actividad para mejorar la rentabilidad del vendedor. Como alternativa coadyuvante del lavado de activos. Finalmente, como ejecución no ética ni legal al introducir al mercado formulas de baja eficacia. Todo en medio de un contexto que continua sin ser amigable con el análisis de suelos y actúa mas con la costumbre de lo aprendido o por emulación.

Las formas del mercado que pudieran ser incitantes para aumentar la cantidad y calidad de la fertilización de síntesis química, no lo han logrado o lo hacen con mínima celeridad. La mayor parte de las razones tiene que ver con el peso de esta practica en el costo total de la producción, mas cuando la tendencia alcista de los fertilizantes mantiene una carrera en la que los precios del café no son capaces de seguir. El resultado final es la disminución de la inversión.

Formulas utilizadas por los productores

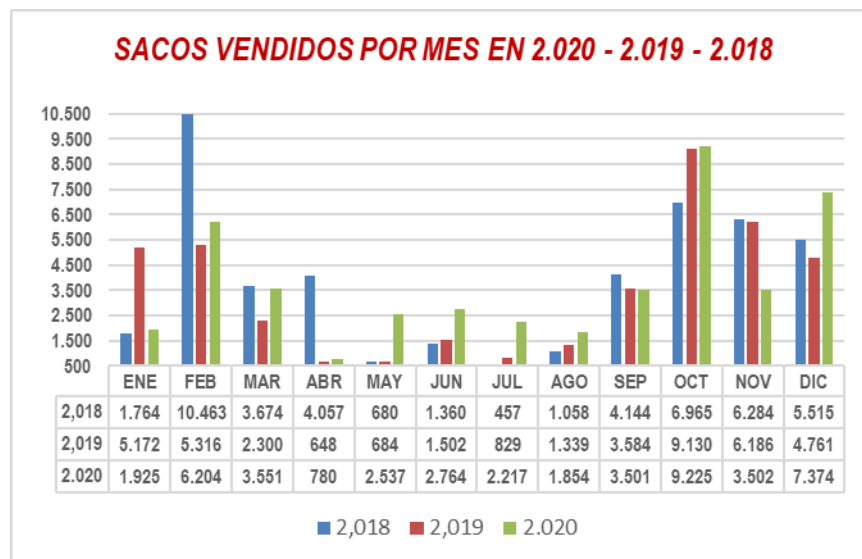
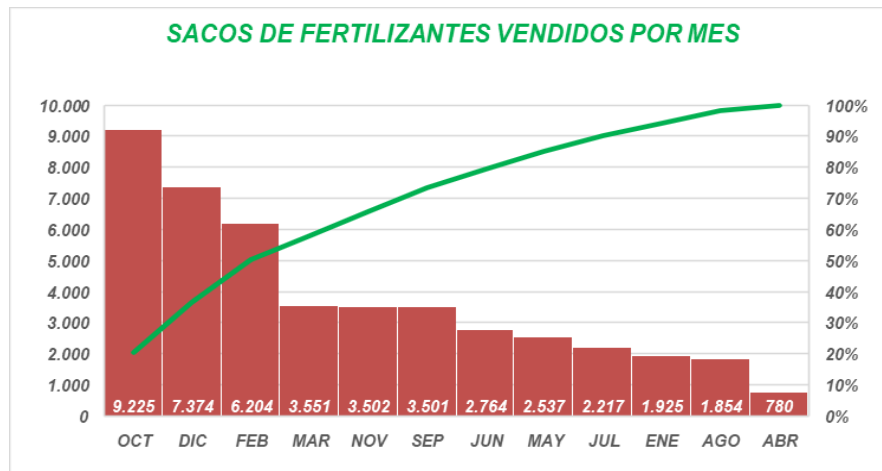
Nuestro inventario estuvo compuesto por 31 formulas con la cuales se lograron ventas de 45.434 sacos. de las 31, 13 formulas con ventas de 37.808 sacos constituyeron el 83.22% del total.

Estas fueron con su respectiva cantidad: 17-6-18-2 (7.889), 25-4-24 Monómeros (4.338), Nitrasm (3.954), DAP 18-46-(3.655), Urea (2.670), Nutricarga (2.453), 15-15-15 Monómeros (2.441), Cafetero (2.375), Nutricarga (1.907), Nitrox (1.795), Produkafe (1.597), Agrocosecha (1.577), 25-4-24, (1.157)

PROVEEDOR	N°	FORMULA	TOTAL SACOS	% POR PROVEEDOR Y FORMULA
MONOMEROS	1	17-6-18-2	7.889	17,36%
	2	25-4-24 MONOMEROS	4.338	9,55%
	3	NITRASAM	3.655	8,04%
	4	DAP 18-46-0	2.670	5,88%
	5	UREA	2.441	5,37%
	6	NUTRICARGA	1.907	4,20%
	7	15-15-15 MONOMEROS	1.504	3,31%
	8	KCL 00-60	949	2,09%
	9	SAM	851	1,87%
	10	13-26-6 FRUTALES	262	0,58%
	11	10-30-10	162	0,36%
		SUBTOTAL MONOMEROS S.A.	26.628	58,61%
ECOFERTIL S.A.	1	LEVANTE	655	1,44%
	3	CAFETERO	1.297	2,85%
	4	CAFETAL	925	2,04%
		SUBTOTAL ECOFERTIL S.A.	2.877	6,33%
CAFECCIDENTE LTDA.	1	AGRIMINS	1.131	2,49%
	2	AGRIMINS TOTAL CAFETERO	50	0,11%
		SUBTOTAL CAFECCIDENTE LTDA.	1.181	2,60%
YARA COLOMBIA S.A.	1	PRODUKAFE	3.954	8,70%
	2	AGROCOSECHA	1.577	3,47%
	3	25-4-24	1.157	2,55%
	4	HYDRAN	648	1,43%
	5	REMITAL	519	1,14%
	6	NITROMAG	409	0,90%
	7	25-4-24 AGROCAFE	389	0,86%
	8	EMBAJADOR	350	0,77%
	9	NITRAX	300	0,66%
	10	NITRABOR	272	0,60%
	11	10-30-10	60	0,13%
		SUBTOTAL YARA COLOMBIA S.A.	9.635	21,21%
PRECISAGRO SAS	1	PRODUKAFE	2.375	5,23%
	2	AGROCOSECHA	1.795	3,95%
	3	NITRO - XTEND	889	1,96%
		SUBTOTAL PRECISAGRO	5.059	11,13%
AGR. DE COLOMBIA		ORGANICO	54	0,12%
	1	SUBTOTAL AGROSUELOS S.A.	54	0,12%
		TOTAL GENERAL	45.434	100,00%

¿Cuándo se realizan las ventas?

Hay cuatro grupos de tres meses cada. En octubre, diciembre y febrero las ventas fueron 22.803 sacos. 51.31% del total (7.601 sacos mensuales promedio). En marzo, noviembre y septiembre, 10.554 sacos, 23.22% (3.518 sacos promedio mes). En junio, mayo y julio. 7.518 sacos, 16.54% (2.506 promedio mes). En enero, agosto y abril, 4.559 sacos, 10.03% (1.519 sacos mes).



El comportamiento en el periodo es de alta similitud, Sin embargo, se observan diferencias notorias en las cantidades demandadas por mes entre uno y otro año. Es significativa las desviaciones estándar de enero y febrero, alrededor de 2.00 sacos. Llama la atención que la fertilización de septiembre, octubre, noviembre y diciembre mantuvo volúmenes cuasi iguales, en los tres años.

Este comportamiento nos permite observar lo que es bien conocido. La aplicación de fertilizantes en dos épocas del año. Los primeros 3 o 4 meses del año, para activar la etapa final previa a la cosecha y los 3 o 4 últimos para retornar y apoyar la capacidad del cultivo al concluir la cosecha.

Nuestra política de precios estuvo ajustada a las directrices de la Federación Nacional de Cafeteros orientadas a trabajar con un margen bruto de superior al 6%, el control ejercido por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo y la conveniencia de garantizar la competitividad que exige el mercado.

3. MERCADEO DE COMBUSTIBLES EN LA EDS CAFICULTORES.

a. Utilización del cupo mensual asignado por el Ministerio de Minas y Energía

Ante lo preceptuado para el manejo de cupo (nuestra Cooperativa tiene asignados 17.791 galones, aunque el Ministerio hace variaciones según su política de abastecimiento), es vinculante la compra de la totalidad, so riesgo de que en la próxima redistribución se castigue la no utilización, disminuyendo para entonces el nuevo cupo.

En 2.020 el uso del cupo fue igual a 195.229 galones (89.22%), frente a 218.806 ofrecidos por el Ministerio. La afectación económica impuesta por el Covid-19 fue la primera causa de las ventas menores.

MES	GASOLINA	ACPM	TOTAL GALONES RETIRADOS	GALONES DEJADOS DE RETIRAR	CUPO MENSUAL MINMINAS	% EJECUCION
ENERO	15.971,00	5.286,00	21.257,00		21.257,00	100,00%
FEBRERO	10.580,00	7.216,00	17.796,00		17.796,00	100,00%
MARZO	14.140,00	3.656,00	17.796,00		17.796,00	100,00%
ABRIL	5.390,00	1.730,00	7.120,00	10.559,00	17.679,00	40,27%
MAYO	8.850,00	1.830,00	10.680,00	6.999,00	17.679,00	60,41%
JUNIO	7.020,00	7.220,00	14.240,00	3.439,00	17.679,00	80,55%
JULIO	8.950,00	5.193,00	14.143,00		14.143,00	100,00%
AGOSTO	14.119,00	3.560,00	17.679,00	375,00	18.054,00	97,92%
SEPTIEMBRE	12.289,00	5.390,00	17.679,00	430,00	18.109,00	97,63%
OCTUBRE	12.389,00	5.290,00	17.679,00	800,00	18.479,00	95,67%
NOVIEMBRE	14.240,00	3.560,00	17.800,00	650,00	18.450,00	96,48%
DICIEMBRE	14.340,00	7.020,00	21.360,00	325,00	21.685,00	98,50%
TOTAL	138.278,00	56.951,00	195.229,00	23.577,00	218.806,00	89,22%
%	70,83%	29,17%				

b. Ventas

La reducción es comprensible. En 2.020 las ventas de gasolina (126.853.70) y ACPM (52.931.18), para un total de 189.785.50, menores en 63.366.80 galones equivalió a 25.03%. La menor venta de gasolina fueron 29.576.70 galones y de ACPM 33.790.10 galones.

En el cuadro que sigue mostramos el comportamiento de las ventas, mes por mes, en los últimos tres años. Al examinar las cifras promedio, máximo y mínimo para el periodo 2.018 – 2.020 es inobjetable la variación por mes y tipo de combustible.

La participación gasolina (alrededor de 70%) y ACPM (alrededor del 30%), es direccionada por el Ministerio.

MES	GALONES VENDIDOS					
	2020		2019		2018	
	GASOLINA	ACPM	GASOLINA	ACPM	GASOLINA	ACPM
ENERO	16.155,60	5.422,90	11.424,60	7.069,60	5.068,90	1.332,80
FEBRERO	10.515,00	4.932,00	11.712,00	4.725,90	13.776,90	4.873,30
MARZO	11.236,20	4.369,30	10.596,30	7.637,60	13.208,30	4.533,40
ABRIL	5.768,00	1.259,20	13.516,10	6.126,90	11.993,10	4.292,00
MAYO	8.027,20	3.535,00	12.300,60	6.412,30	12.284,40	3.791,00
JUNIO	8.446,60	5.551,80	15.754,60	5.401,90	14.006,10	4.037,10
JULIO	10.287,20	4.116,90	15.926,60	9.076,70	13.989,50	5.036,30
AGOSTO	10.050,50	4.428,30	18.199,40	8.816,50	12.890,50	7.303,00
SEPTIEMBRE	12.252,70	5.397,30	13.601,50	8.629,50	11.765,60	7.090,50
OCTUBRE	16.114,10	4.938,10	12.881,20	7.171,30	10.592,70	7.051,30
NOVIEMBRE	14.000,30	4.490,50	15.314,30	6.592,20	12.449,00	7.132,00
DICIEMBRE	14.000,30	4.490,50	17.203,20	7.061,50	19.290,90	7.130,90
TOTAL	136.853,70	52.931,80	168.430,40	84.721,90	151.315,90	63.603,60
%	72,11%	27,89%	66,53%	33,47%	70,41%	29,59%
TOTALES	189.785,50		253.152,30		214.919,50	
Promedio	11.404,48	4.410,98	14.035,87	7.060,16	12.609,66	5.300,30
Maximo	16.155,60	5.551,80	18.199,40	9.076,70	19.290,90	7.303,00
Minimo	5.768,00	1.259,20	10.596,30	4.725,90	5.068,90	1.332,80

4. SERVICIO DE CREDITO A ASOCIADOS Y CAFICULTORES NO ASOCIADOS

Colocación

En 2.020 la suma total acreditada fue \$ 1.026.986.985.24, en 498 obligaciones. A los Asociados, (219 créditos por \$ 454.918.760.04; 44.29%) y No Asociados (279 créditos por \$ 564.330.868.46; 55.71%).

Los créditos están representados en fertilizantes (\$ 1.019.249.628.50), los denominados de Emergencia que únicamente se brindan a los Asociados (\$ 4.734,561.71) y Consumo (\$ 3.002,795.00). En todos los casos la dinámica de los créditos fue protuberante entre septiembre y diciembre.

Vista la proporción de las ventas de café pergamino seco de asociados y no asociados, no se verifica una correlación alta en la colocación de créditos.

No.	Mes	SUMAS ACREDITADAS A ASOCIADOS				SUMAS ACREDITADAS A NO ASOCIADOS				TOTAL CREDITOS		PARTICIPACION ASOCIADOS Y NO ASOCIADOS	
		NUMERO DE CREDITOS	FERTILIZANTES	EMERGENCIA	SUBTOTAL	NUMERO DE CREDITOS	FERTILIZANTES	CONSUMO	SUBTOTAL	NUMERO DE CREDITOS	SUMA ACREDITA	ASOCIADOS	NO ASOCIADOS
1	ENERO	11	22.610.200,77	1.509.782,50	24.119.983,27	8	14.035.001,48	3.002.795,00	17.037.796,48	19	41.157.779,75	2,35%	1,66%
2	FEBRERO	24	49.094.286,41	1.407.826,00	50.502.112,41	7	16.081.548,35		16.081.548,35	31	66.583.660,76	4,92%	1,57%
3	MARZO	31	67.287.736,81		67.287.736,81	26	43.877.461,65		43.877.461,65	57	111.165.198,46	6,55%	4,27%
4	ABRIL												
5	MAYO	5	8.657.898,78		8.657.898,78	4	8.662.505,05		8.662.505,05	9	17.320.403,83	0,84%	0,84%
6	JUNIO	3	6.702.826,82		6.702.826,82					3	6.702.826,82	0,65%	0,00%
7	JULIO	3	4.231.317,30		4.231.317,30	1	1.324.242,41		1.324.242,41	4	5.555.559,71	0,41%	0,13%
8	AGOSTO					1	2.553.224,98		2.553.224,98	1	2.553.224,98	0,00%	0,25%
9	SEPTIEMBRE	9	28.131.540,11	505.621,06	28.637.161,17	24	56.075.714,63		56.075.714,63	33	84.712.875,80	2,79%	5,46%
10	OCTUBRE	96	198.151.566,13	807.527,87	198.959.094,00	162	337.449.140,06		337.449.140,06	258	536.408.234,06	19,37%	32,86%
11	NOVIEMBRE	30	53.563.256,02	503.804,31	54.067.060,33	33	60.964.139,61		60.964.139,61	63	115.031.199,94	5,26%	5,94%
12	DICIEMBRE	7	16.488.130,89		16.488.130,89	13	23.307.890,24		23.307.890,24	20	39.796.021,13	1,61%	2,27%
	SUBTOTAL	219	454.918.760,04	4.734.561,74	459.653.321,78	279	564.330.868,46	3.002.795,00	567.333.663,46	498	1.026.986.985,24	44,76%	55,24%

Situación de la cartera de crédito

DETALLE	VALOR CARTERA TOTAL	PARTICIPACION	TOTAL CARTERA MOROSA	% MOROSIDAD	TASA DE INTERES		INTERESES COBRADOS AÑO 2020
					NORMAL	MOROSA	
ASOCIADOS	\$ 363.927.923,12	36,57%	\$ 29.654.869,46	8,15%	6,00%	8,00%	\$ 28.622.745,24
NO ASOCIADOS	\$ 615.724.279,66	61,88%	\$ 118.405.739,87	19,23%	12,00%	14,00%	\$ 60.479.618,55
SUBTOTAL	\$ 979.652.202,78	98,45%	\$ 148.060.609,33	15,11%			\$ 89.102.363,79
EMPLEADOS	\$ 15.445.000,00	1,55%			8,00%	10,00%	
TOTAL	\$ 995.097.202,78	100,00%	\$ 148.060.609,33	14,88%			\$ 89.102.363,79

La salud de nuestra Cooperativa

Las cifras contenidas en nuestra contabilidad y su síntesis, los indicadores financieros son los medios que nos enseñan a conocer y confirmar el estado de salud económica y financiera de nuestra Cooperativa.

Lo primero entonces es examinar es el Patrimonio. Al cierre del diciembre de 2.020 este es igual a la suma de \$ 8.549.906.250.14, apenas inferior en \$ 855.464.31 en comparación con el cierre de 2.019.

Las deudas equivalen a 51.11% del patrimonio, sin embargo, el 90.67% son de corto plazo, es decir que serán pagadas en menos de un año. No se tiene ninguna deuda con entidades financieras.

En el escenario mas exigente, la prueba acida, nos enseña que tenemos \$ 2.10 por cada peso adeudado, cuyo significado es tener buena salud.

Esta breve muestra comunica que tenemos Liquidez (efectivo y activos viables para pagar deudas), tenemos Solvencia (\$.210 por cada \$ 1 de deuda), mantenemos Eficiencia positiva (Margen operativo) y la Rentabilidad (Margen Neto), fue de punto de equilibrio.

Dos de estos indicadores (Eficiencia y Rentabilidad), son campos sobre lo que se requieren actuar con avidez y colectiva. El Margen operativo (Excedentes en relación con las Ventas) y Rentabilidad (Margen Neto).

	CONCEPTO	DICIEMBRE-19	DICIEMBRE-20	VARIACION	
				ABSOLUTA	RELATIVA
ASPECTOS ECONOMICOS	ACTIVOS TOTALES	\$ 11.973.460.499,76	\$ 12.919.864.390,77	\$ 946.403.891,01	7,90%
	DEUDAS TOTALES	\$ 3.374.698.785,31	\$ 4.369.958.140,63	\$ 995.259.355,32	29,49%
	DEUDAS DE CORTO PLAZO	\$ 3.077.075.472,21	\$ 3.962.665.029,02	\$ 885.589.556,81	28,78%
	PATRIMONIO	\$ 8.598.761.714,45	\$ 8.549.906.250,14	\$ -48.855.464,31	-0,57%
	CAPITAL SOCIAL	\$ 2.022.704.092,88	\$ 1.970.991.977,43	\$ -51.712.115,45	-2,56%
	DEUDA POR CADA CIENTO PESOS DE ACTIVOS	\$ 28,18	\$ 33,82	\$ 5,64	20,01%
	DEUDA POR CADA CIENTO PESOS DE PATRIMONIO	\$ 39,25	\$ 51,11	\$ 11,86	30,23%
	CREDITOS A ASOCIADOS	\$ 453.500.609,90	\$ 350.941.508,80	\$ -102.559.101,10	-22,61%
	CARTERA MOROSA DE ASOCIADOS	\$ 43.038.622,17	\$ 29.654.869,46	\$ -13.383.752,71	-31,10%
	% CARTERA MOROSA DE ASOCIADOS	9,49%	8,45%	-1%	-10,96%
	PROVISION PARA CARTERA MOROSA	\$ 40.770.929,02	\$ 29.200.062,41	\$ -11.570.866,61	-28,38%

Precisiones sobre el Margen Operativo y margen Neto.

El margen operativo del mercadeo de café por principio es cercano a cero. Así esta configurado mediante el modelo gremial. Los costos y gastos del mercadeo de café en las Cooperativas son aquellos que honren el punto de equilibrio. La acción con la cual es obtenible algún excedente es aumentando las compras

para reducir el peso de los costos fijos. Esta es la tarea central a satisfacer. Recordemos que el mercadeo de café representa la mayor parte de los ingresos. En 2.020 este porcentaje fue 92.74%.

¿Con que otros márgenes operativos tenemos? El mercadeo de fertilizantes, bruto 7.1% y neto, 3,30%; mercadeo de combustibles, bruto 15.59%, neto 3.47%; finca cafetera, próximo a cero, servicio de crédito, bruto 9.12%, neto 6.14%.

	CONCEPTO	DICIEMBRE-19	DICIEMBRE-20	VARIACION	
				ABSOLUTA	RELATIVA
ASPECTOS SOCIALES	FONDO PARA EDUCACION	\$ 19.622.010,70	\$ 35.426.220,60	\$ 15.804.209,90	80,54%
	FONDO PARA SOLIDARIDAD	\$ 994.034,70	\$ 14.254.114,87	\$ 13.260.080,17	1333,97%
	CAFCULTORES ASOCIADOS	816	762	(54)	-6,62%
	CAPITAL DE LOS CAFICULTORES ASOCIADOS	\$ 1.531.379.039,02	\$ 1.457.492.126,57	\$ -73.886.912,45	-4,82%
	CAPITAL COMITECAFE NARIÑO	\$ 400.292.032,67	\$ 400.292.032,67	\$ -	0,00%
	CAPITAL CAFENORTE DE NARIÑO LTDA.	\$ 91.033.021,19	\$ 113.207.818,19	\$ 22.174.797,00	24,36%
	AUXILIOS FUNERARIOS PAGADOS	\$ 54.900.000,00	\$ 41.950.000,00	\$ -12.950.000,00	-23,59%
	CAPITAL PROMEDIO POR ASOCIADO	\$ 1.881.301,03	\$ 1.915.232,76	\$ 33.931,72	1,80%

El siguiente cuadro está registrados algunos impactos logrados en la operación de café en 2.020 ante la urgencia de detener el deterioro en volumen de compras y resultados de 2.019.

	CONCEPTO	DICIEMBRE-19	DICIEMBRE-20	VARIACION	
				ABSOLUTA	RELATIVA
MERCADO DE CAFÉ	TOTAL KILOS COMPRADOS	5.895.195,10	6.866.230,00	971.034,90	16,47%
	VALOR TOTAL DE LOS KILOS COMPRADOS	\$ 40.042.069.538,50	\$ 65.517.245.997,98	\$ 25.475.176.459,48	63,62%
	KILOS COMPRADOS EN LA UNION	\$ 2.355.397,80	3.592.467,70	1.237.069,90	52,52%
	KILOS COMPRADOS EN OTROS MUNICIPIOS	\$ 3.539.797,30	3.273.762,30	(266.035,00)	-7,52%
	PRECIO PROMEDIO PAGADO POR KILO	\$ 6.792,32	\$ 9.541,95	\$ 2.749,63	40,48%
	COSTOS Y GASTOS POR CADA KILO	\$ 571,49	\$ 424,54	\$ -146,95	-25,71%
	COSTO LABORAL POR CADA KILO	\$ 201,23	\$ 158,88	\$ -42,34	-21,04%
	COSTOS FIJOS PARA COMERCIALIZAR UN KILO	\$ 233,59	\$ 189,88	\$ -43,71	-18,71%
	COSTOS VARIABLES PARA MERCADEO CAFÉ. KILO	\$ 337,90	\$ 234,66	\$ -103,24	-30,55%

Nos mantuvimos en las cifras de ventas de fertilizantes, no así en la de combustibles, un hecho de alta correlación por la afectación de la pandemia de la Covid-19, en 2.020.

	CONCEPTO	DICIEMBRE-19	DICIEMBRE-20	VARIACION	
				ABSOLUTA	RELATIVA

MERCADO FERTILIZANTE Y EDS	VENTAS: SACOS TODAS LAS FORMULAS	41.451	45.434	3.983,00	9,61%
	VENTAS: GALONES GASOLINA Y ACPM	253.152,30	189.785,50	(63.366,80)	-25,03%

Vistos los resultados económicos de 2.020 (excedente igual a \$ 2.856.651.14, la interpretación es de triple perspectiva. La primera de carácter objetivo. Al haber superado el punto de equilibrio evitamos que continuara la situación de 2.019, cuando el déficit fue \$ 621.147.871.14. La estrategia de reducción de gastos fue efectiva. La segunda permeada de acciones para recuperar la disminución patrimonial. Continuar generando estrategias diversas no solo para sobrevivir, sino para crecer y rentar. La tercera es la decisión de certera de la búsqueda de otras fuentes de rentabilidad. Es el caso de la inversión en cinco apartamentos familiares y un auditorio en el barrio La Capilla de La Unión N., con una inversión al cierre de 2.020 igual \$ 251.767,926,76. Se estima que la inversión total hasta es final podría estar alrededor de un poco menos de \$ 400.000.000. Su puesta en mercado (venta y/o arrendamiento), en la segunda semana de abril de 2.021. Estimamos que el valor agregado de esta inversión ronda \$ 600.000.000.

	CONCEPTO	DICIEMBRE-19	DICIEMBRE-20	VARIACION	
				ABSOLUTA	RELATIVA
	EXCEDENTES Y/O PERDIDAS NETAS	\$ -621.147.871,14	\$ 2.856.651,14	\$ -618.291.220,00	99,54%

5. Acontecimientos en enero, febrero y marzo de 2.021

▪ Continúa la pandemia

La Covid -19 se mantiene y se prevé en la siguientes semanas picos altos de contagio. En el momento el gobierno nacional definió la emergencia sanitaria hasta el 31 de mayo.

▪ Precio de compra entre el 1 de enero y el 18 de marzo en Cafenorte de Nariño Ltda.

La referencia es la carga para el tipo de Nespresso AAA, el cual es el de mayor operación en la Cooperativa.

Frente a la alta correlación ente el precio internacional de café, la Tasa Representativa del Mercado (precio del dólar) y el diferencial del café colombiano, el valor de la carga en nuestro Dpto. ha recorrido un rango entre \$ 1.218.000 y 1.020.000, lo que a su vez ha permitido precios base por kilo entre \$ 10.345 y \$ 8.65. En la practica los precios pagados han sido superiores hasta en \$ 350 por kilo, producto de la decisión de la Gerencia Comercial de la Federación Nal. de Cafeteros para garantizar el mayor acopio vía precio competitivo.

- **Cosecha temprana y esparcida**

Lo verificado hasta ahora y en atención al diálogo con los caficultores nos enseña que la producción se extenderá con probabilidad hasta agosto o septiembre del presente año, contrario a lo acostumbrado, modificando los picos de junio y julio. En palabras de los productores “Este año habrá café todo el año “

- **Operaciones con café pergamino seco del Programa Nespresso AAA Certificado**

De acuerdo recientes diálogos con la Gerencia Comercial de Fedecafe y la Coordinación de Almacafe S.A., en Pasto hay alta probabilidad de que nuestra Cooperativa recupere la ejecución del mercadeo de café Nespresso AAA Certificado. La decisión para que la Cooperativa no actuara ocurrió desde inicios de 2.020, bajo el argumento de que la auditoria de Rainforest Alliance había verificado una No Conformidad mayor en junio de 2.019.

Es preciso recordar que el hallazgo fue real. Consistió en la superación de cupos individuales de 4 o 5 productores frente a lo cual la Cooperativa no tenía en su momento la tecnología adecuada para controlar este tipo de comportamientos. A esta violación de cupos se sumó una desviación visible, originada en la mezcla inaceptable de café que aumento el volumen de café Nespresso Certificado, sin estar soportado las correspondientes facturas.

El esfuerzo de la Cooperativa para subsanar la No conformidad ampliada se introdujo con agilidad de tal manera que al 14 de octubre de 2.019 los controles y protocolos estaban definidos. Así fue constatado a satisfacción de la auditoria de Rainforest Alliance.

Es indispensable manifestar que por razones financieras el control en tiempo real del uso de los cupos por cada uno de los productores del programa no está aún saneado con plenitud. El logro alcanzado a la fecha es el que hacemos al cierre de cada jornada de trabajo: Se conoce el uso de los cupos individuales, así como los remanentes disponibles para cada día en todos los puntos de compra. ¿En dónde radica la debilidad? Si un caficultor durante la jornada de operaciones de compra determina vender en dos o más puntos de compra, no tenemos un mecanismo para conocer al instante si el volumen a su disposición ha sido superado.

- **Los efectos económicos originados en al formula del calculo del precio al productor**

Desde septiembre de 2.019, por instrucción de la Federación Nacional de Cafeteros, comenzó a operar la fórmula para el cálculo del precio del café. El Comité Directivo Nacional afinco en el último Congreso Cafetero (2.020), la necesidad de aplicarla en todo el país modulando la segunda parte de la formula en atención a las características de calidad física (presencia o ausencia de pasilla en el café producido en la finca), en cada una de las regiones

Esta fórmula contiene dos partes. La primera que calcula el precio a pagar con base en el factor de rendimiento del café que pone a consideración el productor. La segunda que calcula el monto en que aumenta o disminuye el valor de la primera parte. Aumenta cuando el factor de rendimiento es superior a 94. En este caso la pasilla presente es superior a 6.36 kilos exigidos como referente por Fedecafe. Disminuye cuando la pasilla presente no alcanza a ser igual a 6.36 kilos.

Para el caso de Nariño, se enfatizó que, en tanto los factores de rendimiento, en promedio, son próximos a 87 o menos y con gran frecuencia iguales o menores a 89, la ausencia de pasilla en el café del productor es característica y en consecuencia la segunda parte de la fórmula es negativa, sistemáticamente. La menor pasilla en 2.020 equivalió a un menor precio del café igual a \$ 238 por kilo. Este valor fue retornado por Fedecafe como resultado del dialogo argumentado entre la Gerencia Comercial y la Gerencia de la Cooperativa.

No encontramos en la etapa de concertar con la Gerencia Comercial de Fedecafe el valor de retorno de la pasilla que honre la calidad física del café producido.

- **La importancia del café de Origen Nariño.**

En el mercado del Dpto., si tenemos en cuenta el volumen acopiado por el programa Nespresso, el café Regional Nariño representa aproximadamente entre 38% y 40%. Por la significativa diferencia de precio que este tipo tiene con Nespresso, la factibilidad de ser captado por las Cooperativas gremiales a o ser con destino diferente a la Federación Nacional de Cafeteros.

Esta situación ha sido objeto de dialogo permanente e insistente con la Gerencia Comercial de la Federación nacional de Cafeteros. La respuesta conocida es la ausencia de compradores interesados en igualar los precios de Nespresso. Al respecto hemos sostenido que, si otros exportadores pagan el Regional Nariño como Nespresso y hasta un poco más, lo de buscar es la revaluación del precio pagado por Nespresso. La alternativa consecuente es enfocar el Regional Nariño hacia los mercados encontrados por otros exportadores.

- **Compras en lugares cercanos a la fincas**

Ante el beneplácito sentido por los caficultores por esta modalidad puesta en marcha con el equipo técnico de Nespresso en 2.020, nuestra disponibilidad es consolidarla en 2.021.

- **Comienzo ágil y temprano del laboratorio de Almacafe S.A.**

En atención a las características con las cuales se viene presentado la cosecha, desde mediados de marzo inicio el trabajo del laboratorio en la sede de nuestra Cooperativa. Están programados la operación de laboratorios similares en San José de Alban, San Pablo y El Tablón (itinerante)

▪ **Programa LH**

Según lo proyectado por la Federación Nacional de Cafeteros a través de su Gerencia Comercial habrá en breve un plan ambicioso de acopio de LH.

▪ **Certificación FLO**

Esta certificación viene siendo ejecutada en el suroccidente del Dpto. En el presente año estará en el norte.

▪ **Compras también para otros exportadores.**

- *La Federación Nacional de Cafeteros ocupa a nuestra Cooperativa en la mitas y quizás un poco menos del 50% de su potencial operativo. Esta ocupación radica en el mercadeo de café tipo Nespresso.*
- *La Cooperativa está en capacidad de utilizar toda su capacidad, sin embargo, el café Regional Nariño no tiene la debida apetencia por parte de Fedecafe.*
- *Dados los resultados del acopio y resultados interanuales descendentes, más allá de lo prudente, es ineludible tener que negociar con exportadores privados presentes y no presentes en nuestra región. La meta es poder completar el otro 50% de la capacidad operativa y administrativa.*
- *A la vista existen tres empresas, las cuales son alternativa: Expocafé S.A., Trilladora La Meseta y ECOM. Con las tres hemos tenido grata experiencia. Se trata ahora de acudir a estas en el presente año.*

▪ **Reestructuración organizacional**

¿En qué consiste? Auspiciar y profundizar mayor autonomía en los puestos de trabajo de mayores responsabilidades y decisiones con base a las calidades verificadas y potenciales de los colaboradores en consonancia con el incremento de la eficacia, la reducción de costos y la diferenciación de lo que hacemos en nuestra Cooperativa. Trabajaremos para el acierto de los procesos y el mejoramiento de cómo hacemos lo que hacemos.

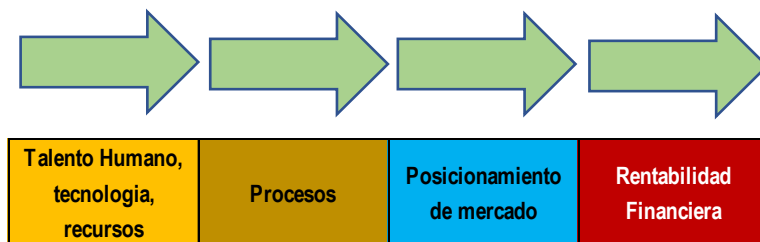
¿Por dónde comenzamos? Cualificando el desarrollo personal per se y en función de los objetivos misionales.

¿Como? Mediante un concursos interno de competencias laborales, capacitación e incorporación tecnología para el mejoramiento de la información social y empresarial.

Estamos en las dos últimas etapas de adopción para pasar a la de ejecución.

Como soporte para este cambio partimos de cinco premisas:

- a. Las finanzas de nuestra Cooperativas deben mejorar.
 - b. No se logra nada diferente haciendo lo mismo
 - c. Las mínimas estrategias resolutivas introducidas en 2.020 tuvieron resultados positivos que habrán de acrecentarse.
- a. Redescubrir el talento humano interno
 - b. Los objetivos económicos y financieros son el punto de llegada. La partida corresponde a un ciclo que motivante y preparador para los colaboradores



Como es de la ocurrencia empresarial una de las metas primeras de trabajo es el aseguramiento de la rentabilidad financiera. A la par señalamos con el gráfico que esta al pie de este párrafo, que, si bien esta meta es indiscutible, es el resultado de garantizar antes la cualificación de tres etapas: Talento Humano y tecnología, redefinición y alineamiento de los procesos internos y el crecimiento en la cuota de mercado, referidos al café, con reflejo inmediato en otras UEN vigentes y futuras.

Sobre la enseñanza del gráfico precisamos que debía ser leído (adoptado), de derecha a izquierda, con acciones de izquierda a derecha. Es el camino y lo estamos recorriendo. Aun no estamos cierto, sobre la celeridad indispensable.

▪ **Red de puntos de compra**

Mantendremos 22 puntos de compra fijos y los itinerantes necesarios. A la par buscamos que no menos del 60% de los puntos sean atendidos por empleados permanentes y temporales.

▪ **Inversión en tecnología**

Desde la segunda quincena de abril tendemos en uso nuevo Servidor, nuevo aplicativo contable, red local mejorada y 20 computadores actualizados en su hardware y software.

6. Aspectos complementarios de interés para los delegados y asociados

1. Procesos judiciales

A. La Cooperativa es Demandante

- *Proceso civil contra el Sr. José A. Serna Cardona: A mediados de 2.020, el juzgado competente, en Cali, formalizó el secuestro de un vehículo automotor del demandado. El secuestro aun no asume su responsabilidad. La razón básica para esta decisión en la pandemia de la Covid-19. Apoderado: Dr. Libardo Montero D.*
- *Albeiro Castro Martínez: Fue Agente de Compras de Café de la Cooperativa. El proceso ejecutivo hipotecario se presentó ante el Juzgado Promiscuo Municipal de El Rosario N. Apoderado de la Cooperativa: Dr. Libardo Montero D. Este proceso está congelado.*
- *Proceso hipotecario contra el Sr. Juan F. Zambrano B. No existe nada nuevo. Este proceso inicio en septiembre de 2.013. Desde febrero de 2.016 el juez que conoce el proceso (Juez Civil del Circuito de La Unión N.), no ha hecho ninguna manifestación. Nuestra última participación, en esa fecha, fue la objeción del examen pericial, por error grave. Apodera de la Cooperativa: Dr. Jaime Montenegro Torres.*
- *Proceso penal contra el Sr. Juan F. Zambrano B. La denuncia ante la Fiscalía se presentó por la estafa del Sr. Zambrano a un grupo de caficultores a quienes recibió el café pergamino seco en “deposito “. Este café no fue informado a la Cooperativa ni tampoco apareció físicamente en algún momento. La Cooperativa saneo las acreencias de los productores. Está pendiente el pronunciamiento de la fiscalía.*
- *Proceso ejecutivo hipotecario contra el Sr. Jaime Ramiro López B. El apoderado de los demandados presento objeciones pendientes de resolver. Apoderado de la Cooperativa: Dr. Dagoberto Solís Solarte.*

B. La Cooperativa es demandada

- a. *Proceso del Sr. José Fidel Castro M. Se desempeño como agente exagente comprador de café. Su alterada pretensión es cobrar a la Cooperativa un camión de cinco toneladas y cuya posesión en documentos era suya, no obstante que la propiedad real era del Sr. Juan Zambrano. El Sr. Zambrano fue autor de un considerable faltante de dinero y café pergamino seco como agente de compras de nuestra Cooperativa. Ante el incumplimiento de sus varias promesas de saneamiento, en junio de*

2.013 el Sr. Zambrano opto por entregar en dación parcial de pago el vehículo que tenía el Sr. Castro registrado a su nombre. El vehículo fue recibido y el valor concertado con el Sr. Zambrano deducido de sus obligaciones. Siete años después el Sr. Castro ha manifestado al juzgado que nuestra Cooperativa aun le está debiendo el vehículo. Apoderado.: Dr. Javier Sánchez P.

Señores Delegados:

Mencionar y destacar ocho factores críticos no es suficiente, tampoco justo. Si embargo, si nos quedamos con los enunciados a continuación es porque nos es indispensable relieves aquellos cuya participación es determinante para hacer lo que hacemos y logramos. Tenemos la convicción de que este conjunto nos otorga los elementos y el espíritu capaz de dinamizar nuestra asociación y empresa. Al mismo tiempo definen el enfoque estratégico y administrativo para la mejora continua. La meta es cualificar cada uno, consolidando la relación, trabajando responsabilidades, generando relaciones estrechas y calidad, auspiciando sinergias programáticas, aflorando la satisfacción reciproca y el beneplácito del hacer diario. Para nuestra Cooperativa tiene trascendental importancia:

- ⇒ Los asociados y no asociados por la confianza que nos otorgan
- ⇒ La Federación Nal. de Cafeteros en tanto entidad diseñadora y ejecutora de su misión para el bienestar de los productores
- ⇒ El acompañamiento gremial del Comité de Cafeteros de Nariño, materializado en el aval mensual durante la época anual de cosecha para que nuestra Cooperativa obtenga los cupos de crédito de la Línea Financiamiento Cooperativo cuyo objeto central fue la compra de café.
- ⇒ La corresponsalia operativa con Almacafe S.A.
- ⇒ El trabajo perseverante de los responsables de nuestra red de puntos de compra de café.
- ⇒ El mantenimiento de fuentes de ingreso alternas al café por sus resultados coadyuvantes
- ⇒ El servicio suficiente y oportuno de los bancos asentados en el norte del Dpto.
- ⇒ El esfuerzo mancomunado de todos y cada uno de los trabajadores de la Cooperativa para doblar su disposición de servicio.

Agradecimientos

A los Asociados a nuestra Cooperativa

A los caficultores no que confían cada año sus negocios a nuestra empresa.

A la Federación Nacional de Cafeteros

Al Comité de Cafeteros de Nariño y su Dirección Ejecutiva

Al Director de la División de Desarrollo Cooperativo

A la Gerencia General de Almacafe S.A.

A la Coordinación de Almacafe-Pasto

A Bancolombia, Banco Agrario, Davivienda y Banco de Bogotá

A los colaboradores de nuestra Cooperativa. A cada uno.

*A la Superintendencia de Economía Solidaria
A todas nuestras partes interesadas*

La Unión N., 19 de marzo de 2.021

*ALBEIRO MUÑOZ DORADO
Presidente Consejo*

*ELIECER TORRES HOYOS
Gerente*